



Título: Oportunidades Comerciales para Campo Agrícola en Latinoamérica.

Ariana Mattera

DNI: 40964797

Legajo: CIN 02213

Licenciatura en Comercio Internacional

Córdoba, Argentina-2021

## Resumen

El presente trabajo final de grado ha tenido como objetivo la formulación de un proyecto para lograr la internacionalización de la empresa Campo Agrícola en el mercado latinoamericano con el producto poroto de soja. A partir de un análisis exhaustivo de la situación se identificó a Chile como el mercado óptimo para trabajar esta propuesta comercial.

Paralelamente, se desarrolló una estrategia de penetración mediante una exportación directa, evitando intermediarios, y se complementó con estrategias del mix de marketing internacional. Finalmente, se ha realizado una conclusión con el motivo de brindarle a la empresa información oportuna para alcanzar sus objetivos y culminar con éxito su primera exportación.

Palabras claves: plan de exportación; proyecto de internacionalización; mercado latinoamericano; mix de marketing internacional.

## Abstract

The present final work of degree, has had as objective the formulation of a project to achieve the internationalization of the company "Campo Agrícola" in the Latin American market, with the product "Soybean". Based on a thorough analysis of the situation, Chile was identified as the optimal market to work with this commercial proposal.

In parallel, a penetration strategy was developed through direct export, avoiding intermediaries and complemented with strategies of the international marketing mix. Finally, a conclusion has been made in order to provide the company with timely information to achieve its objectives and successfully complete its first export.

Keywords: export plan; internationalization project; Latin American market; international marketing mix.

## Contenido

Introducción .....	4
Objetivo General: .....	5
Objetivos Específicos:.....	5
Análisis de situación .....	6
Análisis del Macro Entorno .....	7
PEST: .....	7
Análisis del Micro entorno.....	10
FODA.....	10
Posición Arancelaria .....	11
Diagnóstico Y Discusión.....	13
Marco Teórico.....	14
Plan de Implementación.....	17
Matriz Multicriterio.....	20
Estrategia de penetración .....	22
Tabla de Cálculos.....	24
Diagrama de GANTT.....	25
Conclusión .....	26
Referencias.....	27

## Introducción

A continuación, se presenta un reporte de caso aplicado a la empresa Campo Agrícola, ubicada en el departamento Tercero Arriba de la provincia de Córdoba. Ésta se crea en 2004, administrada por cuatro socios, tres hermanos y un contador con el objetivo de desarrollar actividades de explotación y comercialización sobre campos de terceros; posee tres cultivos principales: soja, maíz y maní. La empresa cuenta con instalaciones de acopio para almacenamiento de insumos, pero al no contar con todas las maquinarias para el desarrollo de las actividades agropecuarias terceriza algunas como la pulverización, fertilización y cosecha. Actualmente la compañía se dedica a vender sus commodities al mercado interno para luego sus clientes exportarlos. Por dicha razón, es que se pretende crear un nuevo objetivo para dicha empresa, el cual sea abrirse al mundo, dedicándose a la exportación de sus productos (Canvas, 2019).

En el presente trabajo se focalizará en la soja donde se desarrollará una oportunidad de negocios en el mercado latinoamericano para su exportación, ya que estos productos poseen alta demanda en el mundo. Por otro lado, su precio depende del mercado internacional, cotizando en dólares, lo que la convierte en una gran oportunidad.

La posición arancelaria utilizada para las habas de soja a granel es: 1201.90.00.190 C.

A lo largo de este trabajo final de grado se resaltarán en la capacidad exportadora de la empresa, esquema interno y externo, el sector y los mercados. Además, se investigará cuál es el país que brindará la mayor oportunidad a la compañía, cuáles son los puntos relevantes que afectan a Campo Agrícola y así también la viabilidad que brindará la comercialización de la soja en el mercado latinoamericano.

### Objetivo General:

- Identificar una oportunidad comercial en el mercado latinoamericano para lograr la exportación de granos de soja de la empresa Campo Agrícola en el año 2022.

### Objetivos Específicos:

- Determinar el mercado meta en Latinoamérica para concretar la exportación de granos de soja de la empresa Campo Agrícola.
- Proponer una estrategia de penetración en el mercado internacional latinoamericano para la empresa.

## Análisis de situación

En este apartado del reporte se realiza un análisis para comprender si la empresa se encuentra en condiciones de exportar a través de la herramienta PEST que según indica Cerem Blog (2017) es “un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos”(π, 1) , a través de esta herramienta se plasmará un análisis del macro entorno que rodea a la empresa y se investigarán los principales exportadores de la soja.

En segundo lugar, se ejecutará un análisis FODA que según indica Análisis Foda Web (s.f) es “una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar una análisis interno y externo de la empresa” (π, 1). Por último, se plasmará una breve descripción del producto a exportar para desarrollar un proyecto de comercio internacional.

En el año 2020 Brasil se consagró como el principal exportador de soja, dejando a EE.UU. en segundo lugar y en tercer lugar a Argentina. A continuación, se visualizan en las siguientes tablas los principales productores y exportadores de soja mundiales.

### Principales Productores de Soja en el Mundo

Países	2020/21
BRASIL	131.00 Millones de toneladas.
USA	112.26 Millones de toneladas
ARGENTINA	53.50 Millones de toneladas
CHINA	17.50 Millones de toneladas
INDIA	10.50 Millones de toneladas
PARAGUAY	10.25 Millones de toneladas

Tabla 1: Principales Productores de Soja. Elaboración propia a partir de Datos de Capeco, Org (2020)

### Principales Exportadores de Soja Mundiales.

Países	2020/21
BRASIL	83.00 Millones de toneladas
USA	55.79 Millones de toneladas
ARGENTINA	6.50 Millones de toneladas
PARAGUAY	6.30 Millones de toneladas

Tabla 2. Elaboración propia a partir de datos extraídos de Capeco, org (2020)

## Análisis del Macro Entorno

### PEST:

**Político:** La popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19 debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica, como el aumento de los índices de pobreza en torno a un 69%. Para hacer frente a esta situación se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país (Santander trade s.f.).

### Programas de promoción de exportación:

- **Exporta simple:** se trata de un Régimen de Exportación Simplificada creado con el objetivo de simplificar las operaciones de exportación para los pequeños productores mediante prestadores de servicio postal.

A través de este régimen se busca simplificar los procedimientos burocráticos de documentación y logística, y potenciar el incremento de la actividad exportadora, así como también facilitar la integración con países del MERCOSUR (ProCórdoba s.f.).

- **Pro Córdoba:** es 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 s.f.).

Argentina posee acuerdos de libre comercio que pueden ser acuerdos regionales o bilaterales vinculantes que involucran reducciones o eliminaciones arancelarias en bienes y servicios. Los acuerdos preferenciales se focalizan solo en reducciones arancelarias para algunos productos siendo su objetivo incrementar el acceso a mercados para los bienes y servicios de la Argentina. A continuación, se detallan algunos acuerdos vigentes:

- Argentina - Chile
- Mercosur - Colombia
- Mercosur - Egipto

- Mercosur - Perú
- Mercosur - Israel
- Mercosur - Bolivia
- Mercosur - Chile

Económico: Argentina es una de las economías más grandes de América Latina con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones, posee abundantes recursos naturales en energía y agricultura en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados. Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. El impacto de la COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%. Para contrarrestar, el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social. La inflación anual, si bien se frenó en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020, a pesar del control de precios (Banco Mundial, 2021).

La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el segundo trimestre de 2021, muestra un crecimiento de 17,9% con relación al mismo período del año anterior (INDEC, 2021).

Según el Banco Central de la República Argentina el tipo de cambio al 3 de octubre de 2021 es USD \$1 = \$98,78.

Según el Banco Central de la República Argentina al día 03/06/2023 el tipo de cambio minorista es: \$252 y el tipo de cambio mayorista es: \$240,74.

### Índice FADA Nacional-2021

La medición de marzo de 2021 marca una participación de los impuestos sobre la renta agrícola del 62,6% para el promedio ponderado de los cultivos de soja, maíz, trigo y girasol. Es decir, que de cada \$100 de renta (valor de la producción menos costos) que genera una hectárea agrícola, \$62,6 es lo que representan los distintos impuestos nacionales,

provinciales y municipales. Mientras que el promedio ponderado de cultivos a nivel nacional es de 62,6%, la participación del Estado en soja es del 66,9%, maíz 52,3%, trigo 70,9% y girasol 46,6% (FADA, 2021).

**Social:** a pocos meses de haber asumido el gobierno Alberto Fernández la pandemia de Covid-19 arrasó a nivel mundial. En Argentina se promulgó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), una cuarentena estricta donde hubo consecuencias sociales y económicas. Las personas sufrieron inestabilidad laboral durante el 2020 como desempleo, cambio de un empleo formal a uno informal. Según afirma el INDEC (2021): en el primer trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) alcanzó el 46,3%, la tasa de empleo (TE) se ubicó en 41,6%; y la tasa de desocupación (TD) se ubicó en 10,2%. Durante julio de 2021 la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) con respecto a junio de 2021 fue de 2,1%, mientras que la variación de la canasta básica total (CBT) fue de 1,6%. Las variaciones interanuales de la CBA y de la CBT resultaron del 58,3% y 51,8%, respectivamente (INDEC, 2021)

**Tecnológico:** Argentina posee un gran crecimiento tecnológico. Esta industria está en auge gracias a los excelentes resultados que ha obtenido el país al producir herramientas modernas y adaptadas a las más exigentes necesidades. Los procesos se han agilizado y simplificado gracias a los avances de la industria.

El país invierte un aproximado del 0,53% del PBI en investigación y desarrollo (I+D). En América Latina el promedio de inversión es de 0,68% del PBI, Brasil es el país mejor ubicado en el ranking, con una inversión del 1,27% de su PBI. Le siguen Argentina y, en tercer lugar, México con el 0,50%.

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) es el principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología de la Argentina.

La inversión en investigación y desarrollo (I+D) fue de 96.664 millones de pesos en 2019, un 28% menos que en 2015. El 61,4% corresponde al sector público y el 38,6% proviene del sector privado.

Recientemente se aprobó por el Congreso Nacional la Ley de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación que propone aumentar gradualmente la inversión pública en I+D para llevarla al 1% del PBI para el año 2032 (Telam, 2021).

## Análisis del Micro entorno

A continuación, se presenta un FODA, herramienta antes descrita para analizar la empresa:

### FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>● Buen rendimiento de obtención de soja.</li><li>● Experiencia en el negocio agrícola.</li><li>● Propietarios de tierras.</li><li>● Planta propia de acopio.</li><li>● Ubicación geográfica estratégica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Precio internacional competitivo.</li><li>● Gran demanda de soja por parte de Brasil y China.</li><li>● Plantas industrializadoras de gran nivel.</li><li>● Acuerdos internacionales con mercados potenciales.</li></ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>● No tienen reconocimiento a nivel internacional.</li><li>● No tienen experiencia en el mercado internacional.</li><li>● Tercerización de los servicios agrícolas.</li><li>● Tarifas altas de transporte.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Inestabilidad climática.</li><li>● Inestabilidad económica.</li><li>● Crisis a nivel nacional.</li><li>● Pandemia que genera incertidumbre.</li><li>● Infraestructura en rutas y puertos.</li></ul>

Tabla 3: FODA. Elaboración propia.

La empresa posee una explotación base de 552 hectáreas, cada tanto busca alquilar campos de terceros para la siembra de la oleaginosa variando su tamaño. De acuerdo con el cultivo, la disponibilidad del lote, el régimen de lluvias, los precios y otros factores son sembrados entre los meses de octubre y diciembre siendo la fecha de cosecha entre los meses de marzo y junio del año siguiente.

El proceso comienza con la elección de los lotes y su destino a los distintos cultivos manteniéndose una política de rotación entre soja y maíz para proporcionar una mayor sustentabilidad económica y agronómica. Luego se planifican con el asesor (ingeniero

agrónomo) las fechas ideales para la implantación de los cultivos, las variedades de cada semilla y el esquema de fertilización para cada uno. También, se proyectan las distintas aplicaciones de herbicidas y fungicidas que serán necesarios en cada ciclo. La empresa al no tener maquinaria para el desarrollo de estas actividades terceriza servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha.

La empresa utiliza para el cultivo de soja semillas de producción propia o compra a terceros. En este reporte se considera una exportación a granel. (Tarifar, s.f.).

### Posición Arancelaria

12	SEMILLAS Y FRUTOS OLEAGINOSOS; SEMILLAS Y FRUTOS DIVERSOS; PLANTAS INDUSTRIALES O MEDICINALES; PAJA Y FORRAJE
1201	Habas (porotos, frijoles, fréjoles) de soja (soya), incluso quebrantadas.
1201.90.00	Los demás
1201.90.00.1	A granel, con hasta 15 % embolsado (Ley 21.453)
1201.90.00.190 C	Las demás

Tabla 4: Posición Arancelaria. Elaboración propia a partir de Tarifar (2021)

La Subsecretaría de Mercados Agropecuarios de la Secretaría de Mercados Agroindustriales del Ministerio de Agroindustria fijará los precios FOB oficiales.

La ley 21.453, requiere de una declaración jurada, ante la Autoridad de Aplicación, en forma que determine el Poder Ejecutivo Nacional. A los fines de la liquidación de los derechos de exportación, reembolsos, reintegros, contribuciones, tasas, servicios y demás tributos que gravaren o beneficiaren la exportación de las mercaderías a que se refiere la presente ley, serán de aplicación los regímenes tributarios, de alícuotas, arancelario y de base imponible vigentes a la fecha de cierre de cada venta. (Tarifar, s.f)

La exportación estará alcanzada por los siguientes aranceles y tratamientos especiales:

- Derecho de exportación: 33%.
- Reintegro adicional: 0,5%

También está comprendida por intervenciones de la administración pública:

- Declaración jurada al exterior.
- Intervendrá el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) con el propósito de controlar y fiscalizar la mercadería encontrándose autorizada la exportación.
- Constancia de producto orgánico.
- Solicitud de licencia marca país.

## Diagnóstico Y Discusión

Se prosigue con la realización del diagnóstico para evaluar en qué circunstancias se encuentra la empresa luego de haber analizado la información suministrada en las páginas anteriores para poder insertarse exitosamente en el mercado internacional latinoamericano.

En cuanto a la empresa, podemos observar que posee las condiciones suficientes para iniciarse en las operaciones internacionales ya que cuenta con experiencia comercializando en el mercado interno, además de tener una estructura organizacional consolidada, una destacada calidad de sus productos y, por último, es una empresa con grandes relaciones con compañías multinacionales. Estas características generan que la firma presente una gran oportunidad para convertirse en exportadora.

Cabe destacar que es sumamente importante poseer información completa y confiable para poder tomar las mejores decisiones posibles y de esta manera poder obtener mayores beneficios económicos. La posición arancelaria del producto es 1201.90.00.190 C a granel, está alcanzada por un arancel del 33%. Se debe tener en cuenta que la producción de soja es una de las actividades más dinámicas y rentables en la Argentina; pero el país al no exportar mayormente el poroto de soja sino el producto industrializado, es ahí donde el aceite ocupa un lugar de relevancia.

Como una porción de este aceite es un insumo para la producción de biocombustibles, la suba en las cotizaciones de los energéticos ha contribuido a una mejora en los precios del haba de soja; el más alto históricamente a nivel internacional.

En consecuencia, con las políticas monetarias del gobierno de turno, el tipo de cambio fijo que se pretende mantener, la pandemia que ha arrasado en el país y en el mundo han sido las responsables de una gran devaluación de la moneda argentina presentándose como una gran oportunidad para exportar, ya que los productos podrán ser más competitivos en el mercado internacional.

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

## Marco Teórico

En el marco teórico se desarrollará cuáles son las teorías y herramientas que fundamentan al trabajo en base a la situación que se ha planteado y mediante las cuales se logrará cumplir con los objetivos específicos planteados en este proyecto.

En el primer objetivo específico se busca determinar el mercado meta en Latinoamérica para concretar la exportación de granos de soja. En cuanto al análisis de los posibles mercados se deberá definir cuál es el que posee mayores beneficios para la empresa a través del análisis de distintas variables como la situación económica en el posible país de destino, costo del transporte disponible, exigencias de entrada de su producto, ubicación geográfica, estrato socioeconómico, nivel de ingreso, costumbres, entre otras.

En este caso, se utilizará la herramienta Matriz Multicriterio. Esta herramienta selecciona alternativas en función de una serie de criterios o variables, normalmente jerarquizados donde el objetivo final se encuentra en el nivel más elevado. Dicha tabla fue desplegada por Saaty (1980) con el fin de facilitar la toma de decisiones e intentar satisfacer la mayor cantidad de objetivos establecidos. Ésta se basa en tres principios:

1. Descomposición del problema en objetivos, criterios y reglas de decisión en una estructura jerárquica.
2. Medición en escalas, evaluando los diferentes criterios, sub-criterios y alternativas en función de su importancia correspondiente en cada nivel y ponderarlos.
3. Síntesis de criterios y objetivos prioritarios.

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

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

Para la confección de dicha matriz se elaborará una lista de variables a calificar, donde cada una deberá tener un porcentaje de importancia y, por último, se asignará un puntaje según la conducta de cada país. Dicha ponderación se realizará sobre 5 potenciales países situados en Latinoamérica y según los resultados se seleccionará el que obtenga el mayor puntaje.

Las variables que se escogieron para realizar dicho análisis son:

- Importaciones totales del país.
- Importaciones totales del producto.
- Inflación.
- PBI.
- Clima de negocios.
- Distancia hasta el país de destino.
- Libertad económica.
- Riesgo país.
- Clima de negocios.

Con respecto al objetivo específico número dos, para la penetración del mercado seleccionado se utilizará la Matriz de Ansoff. Esta herramienta, también conocida como matriz-producto, es utilizada para identificar cómo se insertan los productos en los mercados. Brinda 4 opciones estratégicas con información sobre cuál podría ser el mejor camino a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación (Ansoff, 1957).

Luego de haber elegido el país al cual se destinará la mercadería se seleccionará la estrategia que se podría emplear con el fin de conseguir ingresar exitosamente en un nuevo mercado a nivel internacional. Si bien la organización de un departamento de comercio exterior es importante existen posibilidades de internacionalizarse a través de la penetración de mercados ya que ésta se basa en el trabajo de expandir un producto conquistando nuevos segmentos. Así pues, hay más de una estrategia de penetración, pero se optará por siguiente:

- Exportación: es una estrategia que le permite a la compañía centralizar la producción para numerosos mercados mediante la obtención de economías de escala. Usualmente, los márgenes obtenidos por dichas exportaciones suelen ser mayores en comparación con los que se consiguen en el mercado nacional. Se considera la forma más sencilla de penetración internacional cuando no se tiene experiencia. Dependiendo de donde se encuentre el intermediario las opciones pueden ser:
  1. Exportación directa: la organización se responsabiliza de las decisiones y de las negociaciones con los importadores potenciales extranjeros, por lo que se necesita cierto nivel elevado de preparación dentro de la estructura organizacional.

2. Exportación indirecta: participación de un intermediario ubicado en el mercado externo que posee un excelente conocimiento del sector y de sus condiciones, ofreciéndole a la organización seguridad por tratarse de un individuo perteneciente a éste.

## Plan de Implementación

En este capítulo se desarrollaron las herramientas seleccionadas en el marco teórico, donde a través de la Matriz Multicriterio se analizarán los resultados para la selección del país ideal. En base a estos se desarrollará el plan de penetración de mercados.

El objetivo de este análisis es poder filtrar el máximo grado de detalle de la información de cada país para hallar los tres más distinguidos y así poder decidir dónde destinar las exportaciones de la organización.

Importaciones totales del país (2020)	Millones de USD	Valor	Rango	Valores en millones
URUGUAY	8.246	2	5=>10	1 0 => 5
BRASIL	184.370	5	50=> mas	2 5 => 10
PARAGUAY	12.544	3	10=>20	3 10 => 20
CHILE	69.888	5	50 =>mas	4 20 => 50
PERU	42.284	4	20=> 50	5 50 => más

Tabla 5: Importaciones totales del país. Fuente: Organización mundial de comercio.

En la siguiente tabla podemos observar que Brasil y Perú son los principales países importadores de las habas de soja, continuando por Chile y, por último, Paraguay y Uruguay.

Importaciones totales del producto. (2020)	Miles de USD	Valor	Rango	Valores en miles
URUGUAY	2.190	1		1 0 => 5
BRASIL	273.593	5		2 5 => 10
PARAGUAY	7.202	2		3 10 => 20
CHILE	40.840	4		4 20 => 50
PERU	121.294	5		5 50 => mas

Tabla 6: Importaciones totales del producto. Fuente: TradeMap.

Inflación (2020)	%	Valor	Rango	Valores %
URUGUAY	9,8	1	8 => mas	5 0 => 1,99
BRASIL	3,2	4	2 => 3,99	4 2 => 3,99
PARAGUAY	1.77	5	0 => 1,99	3 4 => 5,99
CHILE	3,0	4	2 => 3,99	2 6 => 7,99
PERU	2.0	4	2 => 3,99	1 8 => más

Tabla 7: Inflación. Fuente: Santander Trade.

Crecimiento del PBI (2020)	%	Valor	Rango
URUGUAY	-5,9	4	-10 => 1
BRASIL	-4,1	4	-10 => 1
PARAGUAY	-1,0	4	-10 => 1
CHILE	-5,8	4	-10 = 1
PERU	-11,1	3	-20 => 11

Tabla 8: Crecimiento PBI. Fuente: Coface (2020)

Valores	
1	-40 => -31
2	-30 => 21
3	-20 => 11
4	-10 => 1
5	0 o menos

PBI per cápita (2020)	USD	Valor	Rango
URUGUAY	16,111	5	12001=> más
BRASIL	8.751	3	6001 =>9000
PARAGUAY	5.233	2	3001 => 6000
CHILE	14.772	5	12001=> más
PERU	6.958	3	6001 => 9000

Tabla 9: PBI per cápita. Fuente: Banco Mundial. (2020)

Valores	
1	0 => 3000
2	3001=>6000
3	6001 =>9000
4	9001 => 12000
5	12001 => mas

Clima de negocios (2020)	Escala	Valor	Rango
URUGUAY	A3	5	A3
BRASIL	A4	4	A4
PARAGUAY	B	3	B
CHILE	A3	5	A3
PERU	A4	4	A4

Tabla 10: Clima de negocios. Fuente: Coface (2020)

Riesgo país. (2020)	Escala	Valor	Rango
URUGUAY	A4	4	A4
BRASIL	C	2	C
PARAGUAY	B	3	B
CHILE	A3	5	A3
PERU	A4	4	A4

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

Tabla 11: Riesgo país.

Fuente: Coface (2020)

Distancia hasta el país de destino	KM	Valor	Rango	Valores KM		
URUGUAY	1.217,5	5	0 =>1500	5	0	=>
BRASIL	2.922	2	2501 =>	4	1501	=>
PARAGUAY	1.735	4	3000 1501 =>	3	2001	=>
CHILE	1.238,9	5	2500 0 =>	2	2501	=>
PERU	3.441	1	1500 3001 => mas	1	3001	=> mas

Tabla 11: Distancia hasta el país de destino. Fuente: Google Maps (s.f)

## Matriz Multicriterio

CRITERIO										TOTAL
		Importaciones totales del país (2020)	Importaciones totales del producto (2020)	Inflación (2020)	Crecimiento PBI (2020)	PBI per cápita (2020)	Distancia hasta el país de destino	Clima de negocios (2020)	Riesgo país (2020)	
	PESO	0,15	0,20	0,10	0,08	0,05	0,20	0,14	0,08	1,00
PERU	Valor	4	5	4	3	3	1	4	4	3.47
	Ponderado	0,6	1	0,40	0,24	0,15	0,20	0,56	0,32	
BRASIL	Valor	5	5	4	4	3	2	4	2	3.74
	Ponderado	0,75	1	0,40	0,32	0,15	0,40	0,56	0,16	
CHILE	Valor	5	4	4	4	5	5	5	5	4.62
	Ponderado	0,75	0,80	0,40	0,32	0,25	1	0,70	0,40	

URUGUAY	Valor	2	1	1	4	5	5	5	4	3.19
	Ponderado	0,30	0,20	0,10	0,32	0,25	1	0,70	0,32	
PARAGUAY	Valor	3	2	5	4	2	4	3	3	3.23
	Ponderado	0,45	0,40	0,50	0,32	0,10	0,80	0,42	0,24	

Tabla 13. Matriz Multicriterio. Fuente de elaboración propia.

Como se puede observar en los resultados que arroja la matriz, el mercado objetivo seleccionado para la primera exportación de habas de soja es Chile. Los factores que mayor influencia tuvieron dentro de la matriz fueron: las importaciones totales del producto, el riesgo país, el clima de negocios y la distancia desde Córdoba. Es clave destacar que los cinco países latinoamericanos seleccionados para el análisis arrojaron resultados alentadores, no siendo excluyentes para realizar operaciones de comercio exterior, sólo a los fines del presente reporte de caso se desarrollará la propuesta al de mejor ponderación total.

Chile es uno de los países que mayor crecimiento económico marcó en los últimos años dentro de América Latina. Esta progresión se debió a un mayor consumo e inversión privada, salarios más altos, reducción de las tasas de interés, creando confianza en el sector privado.

Por otra parte, Chile y Argentina poseen un Tratado de Libre Comercio otorgándole facilidad al comercio internacional, que entró en vigencia el 1 de mayo del 2019. Se basó en la eliminación de obstáculos que impedían el libre comercio, facilitando la importación y exportación de servicios entre ellos; también la eliminación del roaming telefónico; entre otros beneficios, aumentando el comercio bilateral y las inversiones mutuas.

## Imagen 2: Indicadores económicos de Chile

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

Fuente: Santander Trade (2021)

## Imagen 3: Valores de Comercio Exterior de Chile

Valores del comercio exterior	2015	2016	2017	2018	2019
Importación de bienes (millones de USD)	63.039	58.825	65.258	74.747	69.802
Exportación de bienes (millones de USD)	63.362	59.917	68.859	75.200	69.889
Importación de servicios (millones de USD)	13.444	13.075	13.157	14.269	14.184
Exportación de servicios (millones de USD)	9.737	9.625	10.098	10.273	9.831

Fuente: Santander Trade (2021).

Chile, al tener una economía abierta, es altamente dependiente del comercio internacional, el cual representó el 56,8% del PIB del país en 2019. El país es considerado tradicionalmente como un modelo en América Latina en términos de transparencia política y financiera.

### Estrategia de penetración

Teniendo en cuenta que es la primera exportación que realizaría la empresa se hará a granel, por lo que lo más conveniente será realizar una exportación directa con el cliente evitando todo tipo de intermediarios. Dicha estrategia se complementará con un mix de marketing internacional, más conocida como las 4 P: producto, plaza, promoción y precio.

### Estrategia de producto:

En este caso tenemos habas de soja. Principalmente el producto se exportará al mercado chileno de la misma forma en que se obtiene en el país, sin realizar ninguna modificación. Al ser la primera exportación de la empresa, la cantidad de soja exportada será de 44 toneladas a granel, equivalente a 2 camiones con contenedor Bulk de 20 pies.

### Estrategia de plaza o distribución:

Como se especificó anteriormente en la estrategia de penetración, se busca lograr una exportación directa, sin intermediarios ni asociaciones.

Al no poseer una flota de distribución propia se contratará un servicio de logística para realizar la exportación. El transporte se hará vía terrestre, en la localidad de Hernando-Córdoba, se cargará el producto donde está situada la empresa Campo Agrícola, siendo transportada y despachada directamente en la ciudad de destino, Santiago de Chile. Una vez entregada la mercadería en el punto de destino convenido, se otorgará el plazo de 24 hs para la descarga de la carga, a partir de ese momento dependerá del comprador las estrategias de distribución de la mercadería en Chile.

Este modo de exportación fue escogido ya que es la más conveniente en temas económicos para una empresa que se está adhiriendo en el mercado internacional.

### Estrategia de promoción:

Dar a conocer la empresa es muy importante, la exitosa promoción de ésta logrará consolidarse en el mercado chileno y obtener relaciones a largo plazo con sus clientes.

Campo Agrícola aún no posee una red de usuarios a nivel internacional y para dar impulso a la estrategia de promoción, la compañía deberá considerar crearse un sitio web, promocionando la empresa, presentando el producto y las distintas formas de contactarlos. Este recurso es muy importante ya que le permitirá acceder a la información las 24hs. Otra forma que se recomienda para dar a conocer a la empresa es la inscripción a ferias internacionales agrícolas, ya que participar en ellas es una oportunidad de tener relación directa con importadores, distribuidores y mayoristas. A continuación, se nombrarán algunas Ferias Agro:

- Expo Agro 2022
- Feria Agroecológica Córdoba
- Agrotech
- Agroworld

### Estrategia de Precio:

Para la estrategia de precios, la soja, al regirse por precios internacionales la opción más conveniente es la fijación de precios internacionales FOB, determinada por el mercado. Según la Bolsa de Comercio de Rosario el precio por tonelada de soja ronda los USD 530. A

partir de este precio se comercializarán 2 camiones Bulk a granel con capacidad de 22 toneladas cada uno. Bajo la nomenclatura 1201.90.00.190 C se abonará un 33% de arancel referidos a derechos de exportación.

La condición de venta escogida es el Incoterm CIP (*Carriage and Insurance Paid to*) donde el exportador es responsable de la entrega de las mercancías en destino, del transporte internacional y del seguro hasta que la mercadería llegue al lugar acordado con el importador.

A continuación, se presenta el presupuesto solicitado al *Forwarder*:

- Equipos: 2 camiones.
- Carga: habas de soja a granel
- Peso total: 44 tns (aprox)
- Localidad de recolección: Hernando, Córdoba.
- Aduana de salida: a confirmar (Tortone/Zofracor/CACEC)
- Destino: ciudad de Santiago de Chile, Chile.
- TARIFA: costo total flete internacional por transporte terrestre Hernando CBA – SCL: USD 4.100
- Emisión CRT + Manipuleo + Emisión de certificado de flete (por camión): 50 usd + 30 usd
- Seguro de carga: 0,30% sobre el valor total de la carga.
- Estadía: 6 días (24 hs para carga y descarga de la carga, 48 hs para despacho de aduana en Argentina, 48 hs para despacho en aduana en Chile), si se pasa del tiempo de tránsito corren 300 USD.

#### Tabla de Cálculos

Detalles	Divisa	Cantidad	Valor Unitario	Total
<b>Valor FCA</b>	USD	2 Camiones	11.396 (USD 518/22TN)	22.792 USD
Flete Terrestre + impuestos	USD	2 Camiones	2.130 USD	4260 USD
Seguro Internacional	USD	2 Camiones	683,91 USD	683,91 USD
<b>Valor CIP</b>	USD	2 Camiones	14.209,91	27.735,91 USD

Tabla 14: Cálculos. Elaboración propia.

### Diagrama de GANTT

A continuación, se expone el siguiente Diagrama de Gantt que compone las tareas a realizar para alcanzar los objetivos propuestos. Esta herramienta de gran utilidad permite estimar el tiempo que requerirá cada tarea para lograr el proyecto de exportación.

DÍAS												
TAREAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Primer contacto con Campo Agrícola.	■											
Propuesta de proyecto de exportación.	■											
Puesta en marcha del plan de implementación.	■	■	■	■								
Creación de sitio web para Campo Agrícola	■											
Contactar al cliente	■											
Envío y aceptación de oferta.	■	■	■	■	■	■						
Acondicionamiento y carga del producto.	■	■	■									
Traslado de Hernando hacia aduana de salida.	■											
Trámites aduaneros.	■											
Llegada al país de destino CHILE	■											
Despacho en Aduana chilena	■	■										
Descarga de la carga en el lugar convenido.	■											

Tabla 15: Diagrama de GANTT. Elaboración propia.

## Conclusión

Para concluir con el presente proyecto sobre la exportación de porotos de soja se pudo afirmar que la empresa Campo Agrícola se encuentra en un marco muy favorable en cuanto a la expansión de su clientela en el mercado Latinoamericano. Al analizar dicha compañía se consiguió demostrar que la empresa posee condiciones y experiencia en el mercado agrícola proveyendo herramientas para una futura exitosa exportación.

Por otro lado, cumpliendo con los objetivos expresos en dicho trabajo, investigando posibles clientes en el mercado externo, se concluyó que el mercado más atractivo resultante para efectuar esta primera exportación es el chileno, ya que posee libertad económica, ha demostrado tener un bajo margen de riesgo y un gran potencial para negociar, es un país limítrofe al que se puede llegar a través de vías terrestres y posee acuerdos comerciales con nuestro país. Estas características resultan provechosas para la primera exportación de la compañía ya que son de gran importancia a la hora de expandir sus fronteras.

A modo de recomendación se plantea la creación de un departamento de comercio internacional dentro de la empresa, inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores, agencias de promoción como el ProCórdoba, la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, ArgenINTA como también así en ferias internacionales agro para la obtención de contactos y clientes.

## Referencias

Análisis Foda. *Herramienta para Análisis FODA*. Obtenido de: [https://www.analisisfoda.com/#:~:text=FODA%3A%20Matriz%20o%20An%C3%A1lisis%20FODA%20%E2%80%93%20Una%20herramienta%20esencial%20para%20el,y%20amenazas\)%20en%20la%20empresa](https://www.analisisfoda.com/#:~:text=FODA%3A%20Matriz%20o%20An%C3%A1lisis%20FODA%20%E2%80%93%20Una%20herramienta%20esencial%20para%20el,y%20amenazas)%20en%20la%20empresa)

Banco Central. *Tipo de Cambio, Banco Central de La Republica Argentina*. Obtenido de: [http://www.bcra.gov.ar/MediosPago/Tipos\\_de\\_Cambio\\_SML.asp](http://www.bcra.gov.ar/MediosPago/Tipos_de_Cambio_SML.asp)

Banco Central. *Tipo de Cambio 2023, Banco Central de La Republica Argentina*. Obtenido de: <https://www.bcra.gob.ar/default.asp>

Banco Mundial. Tabla 9. *Crecimiento PBI per cápita. Banco Mundial*. Obtenido de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE>

Banco Mundial, *Panorama general de Argentina (2021)*. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Argentina%20es%20una%20de%20las,de%20aproximadamente%20US%24450%20billones%2C&text=Durante%202020%20el%20pa%C3%ADs%20sufri%C3%B3,%25%2C%20la%20mayor%20desde%202002>

Canvas, (2019) *Campo Agrícola*. Obtenido de: <file:///C:/Users/RCA/Desktop/ayud/Empresa%20Agr%C3%ADcola%20-%20Departamento%20de%20Tercero%20Arriba.pdf>

Capeco. Tabla 1 y 2. *Principales Exportadores de Soja en el Mundo*. Obtenido de: <https://capeco.org.py/ranking-mundial-es/>

Centro de despachantes de Aduana de la República Argentina. *LEY 21.453. Precios FOB oficiales*. Obtenido de: [https://www.cda.org.ar/detalle\\_normativa.php?id=140](https://www.cda.org.ar/detalle_normativa.php?id=140)

Cerem Blog. *Herramienta para Análisis PEST*. Obtenido de: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Coface. Imagen 2. *Riesgo país*, obtenido de: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>

FADA, *Índice Fada*. Obtenido de: <file:///C:/Users/RCA/Downloads/%C3%8Dndice%20FADA%20Mar%202021.pdf>

INDEC. *Canasta Básica, Indec (2021)*. obtenido de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>

INDEC. *Mercado de trabajo, Indec (2021)*. Obtenido de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

INDEC. *PBI, Informes técnicos*. Obtenido de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Imagen 1. *Acuerdos vigentes*. Obtenido de:

[https://www.magyp.gov.ar/sitio/areas/ss\\_mercados\\_agropecuarios/apertura\\_de\\_mercados/acuerdos/index.php?accion=imp](https://www.magyp.gov.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/acuerdos/index.php?accion=imp)

ProCórdoba. *Definición de Pro Córdoba*, (s.f). Obtenido de: <https://www.procordoba.org/quienes-somos-4277.html>

ProCórdoba. *Definición de Exporta Simple, Pro Córdoba* (s.f). Obtenido de: <https://www.procordoba.org/exporta-simple-otra-herramienta-para-exportar-5790.html>

Santander Trade. Imagen 3. *Política y economía de Chile. Valores de comercio exterior*. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

Santander Trade. Imagen 4. *Cifras de comercio internacional de Chile. Indicadores económicos*. Obtenido de: [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/cifras-comercio-exterior#classification\\_by\\_products](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/cifras-comercio-exterior#classification_by_products)

Santander Trade. *Política en Argentina*. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tarifar (2021). *Posición arancelaria de soja*. Obtenido de: <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results?posicion=%221201.90.00.1%22&keyword=%22soja%22&nomen/1=true>

Trade Map. Tabla 6. *Importaciones de habas de soja*, TradeMap Obtenido de: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1201%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1201%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Telam, *investigación y desarrollo*. Obtenido de: <https://www.telam.com.ar/notas/202105/552921-la-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-cayo-28-entre-2015-y-2019-segun-un-informe.html>

Vuce, *posición arancelaria e intervenciones*. Obtenido de:  
<https://ci.vuce.gob.ar/posicion?posicion=1201.90.00.190C&pais=152&operacion=exportacion>