



TRABAJO FINAL DE GRADO

**“IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES PARA
EL MAÍZ ARGENTINO EN EL MERCADO EUROPEO”**

YAMIN GABRIELA GISSEL

DNI 43.269.750 - LEGAJO CIN02353

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

AÑO 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Resumen | 3 |
| Abstract..... | 3 |
| Introducción..... | 5 |
| Objetivos..... | 7 |
| Objetivo general | 7 |
| Objetivos específicos | 7 |
| Análisis de situación..... | 8 |
| Análisis de la empresa | 8 |
| Análisis FODA | 8 |
| Análisis del sector doméstico | 11 |
| Análisis PEST..... | 11 |
| Factor político..... | 11 |
| Factor económico | 12 |
| Factor social..... | 14 |
| Factor tecnológico | 14 |
| Análisis preliminar internacional | 15 |
| Diagnóstico y discusión..... | 17 |
| Marco teórico..... | 19 |
| Plan de implementación..... | 21 |
| Selección de mercado | 21 |
| Estrategia de penetración de mercado | 25 |
| Conclusiones y recomendaciones | 29 |
| Bibliografía..... | 31 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Matriz EFI | 9 |
| Tabla 2: Matriz EFE | 10 |
| Tabla 3: Indicadores económicos de Argentina | 12 |
| Tabla 4: Importaciones mundiales..... | 15 |
| Tabla 5: Exportaciones mundiales..... | 16 |
| Tabla 6: Principales socios comerciales | 16 |
| Tabla 7: Importadores de maíz en Europa..... | 21 |
| Tabla 8: Criterios de evaluación..... | 21 |
| Tabla 9: Referencia sobre condiciones políticas y económicas | 24 |
| Tabla 10: Matriz multicriterio | 24 |
| Tabla 11: Potenciales clientes en España | 26 |
| Tabla 12: Calculo de precio FOB | 27 |
| Tabla 13: Diagrama de Gantt..... | 28 |

Resumen

En el presente trabajo de investigación se buscó identificar una oportunidad comercial para el maíz producido por la empresa Campo Agrícola, dedicada al rubro agropecuario y principalmente a la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros, dentro del mercado europeo.

En primer lugar, se realizó un análisis interno de la empresa, así como también del entorno nacional e internacional en el que está inserta, para poder definir en qué situación se encuentra y de qué manera se podría iniciar el plan de internacionalización. Luego se realizó un análisis de variables relevantes con el objetivo de determinar el mejor destino para la exportación de su producto, el cual fue España dada la estabilidad política y económica generalizada que posee.

Finalizada la selección del mercado se desarrolló una estrategia para ingresar al mismo a través de la herramienta de marketing mix internacional, determinando el precio, producto, plaza y promoción como factores fundamentales para lograr el objetivo planteado. Por último, se delimitó un plan de acción para concretar la internacionalización de la empresa y se establecieron las conclusiones a las que se llegó con la investigación, así como también las recomendaciones para que la empresa pueda lograr concretar la internacionalización y logre la competitividad y crecimiento deseados.

Este trabajo puede ser de utilidad para aquellas empresas que quieran realizar una exportación por primera vez o tengan la intención de expandirse a nuevos mercados ya que el proceso en general y los pasos que deben seguirse son adaptables a situaciones similares.

Palabras clave: Maíz; Exportación; Mercado Europeo; Internacionalización.

Abstract

This research work sought to identify a commercial opportunity for maize produced by Campo Agrícola, a company dedicated to the agricultural sector and mainly to primary agricultural exploitation in third parties' fields, in the European market.

First of all, an internal analysis of the company was carried out, as well as of the national and international environment in which it is inserted, in order to define its

current situation and how the internationalization plan could be initiated. Next, an analysis of relevant variables was carried out in order to determine the best destination for the export of its product, which was Spain, given its generalized political and economic stability.

Once the market was selected, a strategy was developed to enter it through the international marketing mix tool, determining the price, product, place and promotion as fundamental factors to achieve the proposed objective. Finally, an action plan was defined to achieve the internationalization of the company and the conclusions drawn from the research were established, as well as the recommendations for the company to achieve internationalization and attain the desired competitiveness and growth.

This work can be useful for those companies that want to export for the first time or intend to expand to new markets, since the process in general and the steps to be followed are adaptable to similar situations.

Key words: Maize; Export; European market; Internationalization.

Introducción

A través de este reporte se busca identificar un mercado en el continente europeo hacia el cual el maíz de la empresa seleccionada pueda ser exportado, y donde tenga la oportunidad de ser comercializado.

Campo Agrícola es una empresa ubicada en el departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba, lugar donde se encuentra la administración de la sociedad y los campos principales. La misma se creó en el año 2004, y su actividad principal es la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros, y los cultivos principales que se siembran son de maíz, soja y maní, y como cultivo invernal en ocasiones se realiza la siembra de trigo (Universidad Siglo 21, s.f.).

Esta empresa está formada por 4 socios, de los cuales tres son hermanos y viven en la ciudad de Buenos Aires. Su principal antecedente es que son herederos de campos de aptitud agrícola, ubicados en el departamento anteriormente mencionado, que habían sido originalmente adquiridos por su abuelo, y en los años siguientes fueron arrendados a terceros. Por otro lado, el cuarto socio es contador y se ubica en la Provincia de Córdoba desarrollando parcialmente su actividad laboral allí.

Campo Agrícola sigue una clara política de desarrollar su negocio bajo principios éticos y profesionales, siempre buscando que el desarrollo de su empresa vaya a la par del desarrollo de sus empleados, proveedores y socios. Además, su objetivo principal es realizar la explotación agrícola sobre campos de terceros buscando la mayor rentabilidad económica bajo un escenario de sustentabilidad agronómica, con crecimiento permanente.

Misión:

La misión de la empresa es desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, originalmente concentrado en la explotación agrícola primaria, pero manteniéndose abierto a la posibilidad de ampliar las actividades dentro del mismo sector. La idea fue siempre la consolidación y la expansión de la empresa en el largo plazo, pero bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica, desarrollando una red de proveedores y asesores confiables y buscando asociación con ellos para la ampliación de los negocios (Universidad Siglo 21, s.f.).

Visión:

La visión de la empresa es buscar un crecimiento permanente dentro del negocio con una base sólida, ampliar la superficie explotada y desarrollar asociaciones con terceros para darle al negocio un perfil dinámico (Universidad Siglo 21, s.f.).

Por otro lado, cabe destacar que la empresa tiene una explotación base de 552 hectáreas, propiedad de sus socios, que vienen siendo sembrados desde el año 2004. Cada año la empresa busca alquilar campos a terceros para la siembra de maní, soja o maíz; por lo tanto, año tras año va variando la cantidad de hectáreas explotadas de acuerdo con la cantidad de hectáreas en arrendamiento que consiguen.

Asimismo, la empresa no posee maquinaria para el desarrollo de las actividades, sino que contrata los servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha. Para ello desarrollaron un plantel estable de proveedores de estos servicios y coordinan reuniones regularmente con ellos para planificar las fechas ideales para la realización de las tareas de siembra, fertilización y pulverización en cada lote.

Actualmente, los productos obtenidos son commodities agrícolas, cuyo destino final puede ser el mercado interno y el mercado externo. Para este caso nos vamos a enfocar en el maíz, el cual se destina a ambos mercados: la mayor parte se vende a exportadores del complejo agroindustrial de Rosario que lo procesan para el mercado interno o la exportación, y una parte menor está destinada a productores ganaderos de la zona que lo utilizan como alimento para hacienda.

A modo de ejemplificar casos exitosos tenemos varias empresas cordobesas que ya forman parte del mercado internacional distribuyendo sus productos agropecuarios a otros países. Una de ellas es Don Claudio, empresa familiar ubicada en Montecristo, Córdoba, que logró concretar por primera vez una exportación de maíz entero a granel desde su propia planta que cuenta con habilitación de la aduana, lo cual les permitió consolidar una carga internacional, abriendo un abanico de posibilidades para otros cereales y oleaginosas que producen (Agrofy News, 2022).

Campo Agrícola solo vende el producto a un complejo agroindustrial que luego lo exporta. No posee un área de comercio exterior dedicada a la búsqueda de mercados externos y a la comercialización en el exterior. Por esta razón, a través del presente trabajo, buscamos identificar mercados externos que posibiliten la internacionalización de su empresa y, desde luego, el crecimiento permanente que buscan.

La elección del maíz como producto a comercializar se dio por la relevancia que está cobrando a nivel internacional. El mundo entero está marcado por las consecuencias que dejó la pandemia y la reciente guerra en Ucrania; esta última situación alteró al mercado de granos por los problemas logísticos que aparecen en la región del Mar Negro, Rusia y Ucrania representan alrededor del 29 % de las exportaciones mundiales de trigo, el 19 % de las exportaciones de maíz y el 80 % de las exportaciones de aceite de girasol. Bajo este marco se advirtió que sería devastador para el mercado global de maíz si Ucrania no lograra plantar su cosecha en primavera ya que representa el 16% de las exportaciones, un hecho que podría cambiar el tablero de oferta y demanda de maíz (Agrofy News, 2022).

Asimismo, la Unión Europea concedió una autorización para que cada miembro del bloque flexibilice los requisitos de manera de resolver el abastecimiento de materias primas discontinuado por la invasión de Rusia en Ucrania. Por el lado de Cancillería, también confirmaron la apertura de estos mercados para el ingreso del maíz argentino, aunque precisaron que todavía no se registraron movimientos importantes (Telam, 2022).

A este panorama se suman las preocupaciones sobre posibles daños a los cultivos de maíz en Europa por una severa ola de calor y sequía que apuntalaron los precios. Esta situación nos muestra una gran oportunidad de abastecer el mercado europeo, y justifica la elección de ese potencial mercado dadas las condiciones de abastecimiento, políticas y climáticas que están aconteciendo allí.

Objetivos

Objetivo general

- Identificar las oportunidades de comercialización del maíz producido por la empresa Campo Agrícola en el mercado europeo para la campaña 2022/2023.

Objetivos específicos

- Analizar los potenciales mercados para la comercialización del maíz en el continente europeo.
- Detectar una estrategia de penetración para el mercado meta seleccionado.

Análisis de situación

En la presente sección se realizará un análisis general de la situación que engloba el maíz, producto a comercializar, así como también los factores domésticos, de la empresa e internacionales. En primera instancia, el enfoque estará sobre las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también sobre el contexto en que se enmarca la misma con las oportunidades y amenazas existentes. Esto se llevará a cabo teniendo en cuenta las características de la empresa, sus productos y tecnología, su entorno y otras variables importantes de analizar. Asimismo, se analizará el sector interno y externo partiendo desde lo general a lo particular, utilizando herramientas de comercio internacional que serán útiles para cumplir eficientemente los objetivos planteados y diagnosticar la posición en que se encuentra nuestra empresa para comercializar el producto elegido.

Análisis de la empresa

Análisis FODA

Esta herramienta nos permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa realizando un análisis interno de ella, así como también las oportunidades y amenazas existentes en el sector externo en que se desenvuelve.

A su vez este análisis puede complementarse con la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos: para el análisis interno se listan las fortalezas y debilidades de la organización y se le asigna a cada una un peso que va desde 0.0 el menos importante, hasta 1.0 el más importante; la suma de esos pesos debe dar un total de 1.0. Luego se les asigna una calificación entre 1 y 4 donde 1 representa algo poco relevante y 4 lo más relevante; en este caso la debilidad mayor sería 1, la menor 2, la fuerza menor 3 y la fuerza mayor 4. Por otro lado, para el análisis externo las calificaciones de 1 a 4 representan en qué medida esos factores son determinantes para el éxito, evaluando si las estrategias de la empresa son eficaces o no; 4 es una respuesta superior, 3 sería superior a la media, 2 una respuesta intermedia y 1 una mala respuesta.

Por último, se multiplican los pesos de cada factor por su calificación para obtener las calificaciones ponderadas de cada uno, y se suman para determinar el total ponderado de la organización. Este valor ponderado puede ir desde 1.0, como el valor más bajo, hasta

el 4.0 como el más alto, y el valor promedio es de 2.5 puntos.

Tabla 1: Matriz EFI

| FACTORES INTERNOS | PESO | CALIFI- CACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|-------------|---------------------------|---------------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| ■ Cuentan con amplias extensiones de tierra (552 hectáreas propiedad de los socios) con gran aptitud de siembra y suelo fértil. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| ■ No tienen gastos de mantenimiento de maquinaria dado que las arriendan para producir. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| ■ Sus campos están ubicados en la principal zona productora con una geografía climática apropiada. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| ■ Llevan más de 15 años de participación en el mercado interno. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| ■ Tienen excelente relación con sus socios y proveedores ya que su política busca el desarrollo tanto de la empresa como de los trabajadores. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| ■ Al tener una estructura organizacional pequeña, cada unidad de la empresa tiene alto nivel de especialización, por ende, se logra más eficiencia, productividad y control en las actividades. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| DEBILIDADES | | | |
| ■ No poseen experiencia en el mercado internacional dada su escasa participación y no tienen un especialista en comercio exterior. | 0.1 | 1 | 0.1 |
| ■ Su estrategia de comercialización es básica y la inversión en comercialización y publicidad es escasa. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| ■ No poseer maquinaria propia para el desarrollo de las principales actividades de producción. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| ■ Dependen de terceros para los servicios de su producción, por ejemplo, el acopio de granos, y para el transporte. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| ■ Su presupuesto varía según las hectáreas sembradas. | 0.08 | 2 | 0.16 |

| | | | |
|--|------------|---|------------|
| ■ La empresa no realiza gestión de los envases plásticos ni el tratamiento de efluentes. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| TOTAL | 1.0 | | 2.5 |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Del análisis de los factores internos surge un valor ponderado de 2.5. Esto quiere decir que la empresa se encuentra en un punto intermedio donde su desenvolvimiento interno no es malo, pero podría mejorarse abordando tanto sus fortalezas como debilidades desde un punto de vista estratégico.

Tabla 2: *Matriz EFE*

| FACTORES EXTERNOS | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| ■ Alta necesidad de abastecimiento de granos en el mercado internacional. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| ■ Precios competitivos por devaluación en el mercado internacional. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| ■ Reducción de restricciones a las importaciones de granos por parte de la Unión Europea. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| ■ La guerra en Ucrania y la ola de calor que dejó parcialmente desabastecido de maíz el continente europeo. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| ■ Sector agroindustrial argentino en constante crecimiento. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| ■ Posibilidad de arrendamiento de campos con mejores aptitudes agrícolas. | 0.05 | 2 | 0.1 |
| ■ Acuerdo entre el MERCOSUR y la Unión Europea. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| ■ Los granos están cotizados en dólares, el hecho de no vender no representa pérdidas para la empresa, sino un método de ahorro. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| AMENAZAS | | | |
| ■ Inestabilidad política y económica de nuestro país. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| ■ Factores climáticos cambiantes. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| ■ Precios que dependen del mercado internacional. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| ■ Grandes países competidores como Estados Unidos y Brasil. | 0.05 | 2 | 0.1 |

| | | | |
|--|------------|---|-------------|
| ■ Competidores nacionales y provinciales, y monopolios establecidos en el ámbito agroalimentario. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| ■ Falta de competitividad dada por el bajo tipo de cambio, más las retenciones e impuestos aplicados al sector agrícola argentino. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| ■ Alta inflación para la adquisición de materia prima. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| ■ Problemas logísticos a nivel mundial debido a la escasez de contenedores y altísimos costos. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| TOTAL | 1.0 | | 2.64 |

Fuente: Elaboración propia (2022)

El resultado de la matriz anterior da un total de 2.64, lo que indica que la empresa está por encima del promedio, de manera que aprovecha eficazmente las oportunidades que se le presentan y minimiza los posibles efectos negativos que traen las amenazas existentes en el ámbito externo. A su vez el total ponderado de las oportunidades es más alto que el de las amenazas, lo cual nos muestra que el ambiente externo es favorable para la organización.

Análisis del sector doméstico

Análisis PEST

Esta herramienta estratégica permite analizar el entorno macroeconómico en el que se encuentra la empresa identificando los factores que la afectan o podrían afectarla teniendo un impacto positivo o negativo sobre ella y sobre su normal desarrollo.

Factor político

El contexto político argentino está atravesando un periodo de inestabilidad dado principalmente por conflictos internos en el poder. Actualmente el cargo de presidente lo ocupa Alberto Fernández, quien asumió a fines de 2019 con la promesa de mejorar la economía tras un largo período de recesiones, sin embargo, en 2020 llegó la pandemia y con ella fuertes cambios económicos y sociales que impactaron negativamente su imagen.

La política exterior argentina busca ampliar y diversificar nuestras exportaciones, así como estimular las inversiones. Para lograr eso contamos con el MERCOSUR como una plataforma ideal para lograr la apertura al exterior y la integración con el resto del mundo. Esta unificación nos facilita acuerdos comerciales con toda América Latina,

Israel, Egipto, la Unión Europea, la Unión Aduanera Africana, Palestina, India, etc. (Mercosur, 2022).

Desde 1990 nuestro país firmó 20 acuerdos comerciales de libre comercio, trece gracias a su participación en el MERCOSUR, seis bilaterales y el resto a través de su incorporación a la Organización Mundial del Comercio (El Cronista, 2019).

Asimismo, existen organismos que fomentan las exportaciones como la Agencia de Inversiones y Comercio Internacional, que fue creada en el 2016 con el fin de atraer y facilitar la inversión extranjera directa de calidad en sectores estratégicos y ayudar a las compañías argentinas a expandir sus negocios y crecer.

Otros organismos que pueden mencionarse son la Comisión Nacional de Comercio Exterior, la Cámara Argentina de Comercio, la Cámara de Exportadores e Importadores de la República Argentina, la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba; y, por último, Pro Córdoba, una agencia que respalda a empresas en sus proyectos de exportación, les brinda asesoramiento y promueve su inserción en el mercado internacional (Pro Córdoba, 2022).

Factor económico

Argentina es un país conocido por tener problemas económicos y de endeudamiento desde hace ya muchos años. En 2021 el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas (Santander Trade, 2022). Durante ese mismo año la inflación aumentó y llegó a un estimado del 52%.

A continuación, se muestran datos sobre indicadores económicos del crecimiento de nuestro país en los últimos años.

Tabla 3: *Indicadores económicos de Argentina*

| INDICADORES DE CRECIMIENTO | 2022 (E) | 2023 (E) |
|---|-----------------|-----------------|
| PIB (<i>miles de millones de USD</i>) | 632,24 | 641,10 |
| PIB (<i>crecimiento anual en %, precio constante</i>) | 5,2 | 0,2 |
| PIB per cápita (<i>USD</i>) | 13.655 | 13.709 |
| Saldo de la hacienda pública (<i>en % del PIB</i>) | -4,2 | -3,7 |

| | | |
|---|-------|------|
| Endeudamiento del Estado (<i>en % del PIB</i>) | 84,5 | 76,3 |
| Tasa de inflación (%) | 72,4 | 98,6 |
| Tasa de paro (<i>% de la población activa</i>) | 7,0 | 7,6 |
| Balanza de transacciones corrientes (<i>miles de millones de USD</i>) | -4,12 | 6,32 |
| Balanza de transacciones corrientes (<i>en % del PIB</i>) | -0,7 | 1,0 |

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

En el año 2022 la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 6,9% estimado dada la recuperación económica que atravesó el país, sin embargo, sigue existiendo una gran cantidad de trabajo informal.

Respecto al tipo de cambio, la cotización oficial del dólar estadounidense al 14 de junio de 2023 para la compra es de \$243,5 y para la venta de \$256,5; y el Euro se encuentra en \$265 para la compra y \$278 para la venta. Por otro lado, el dólar blue que es el que rige mayormente en el mercado interno se encuentra a \$491 (BCRA, 2022).

El cepo cambiario y sus múltiples variantes imponen una cantidad distinta de precios para el dólar según cada sector de la economía (Clarín, 2022). Actualmente son 12 los tipos de cambio que conviven en nuestro país, pero nos centraremos en definir los que intervienen en el presente trabajo. En base a información obtenida de diario Clarín, algunos de los tipos de cambio son los siguientes:

- Dólar mayorista: también denominado dólar interbancario, es el que maneja un volumen de operaciones más relevante. Es el dólar que se comercializa en el Mercado Único y Libre de Cambios (MULC), y al que pueden acceder grandes jugadores para conseguir las divisas necesarias para realizar operaciones de comercio exterior. El precio es de \$489 para la venta, es el que se usa como referencia para múltiples operaciones en el mercado.
- Dólar minorista: es el tipo de cambio que se vende en los bancos al público general. El BCRA informa diariamente un promedio de las cotizaciones de todas las entidades y al día de hoy, 14 de junio del 2023, cotiza a \$256,5. Desde el endurecimiento del cepo esta cotización sólo se usa de referencia, ya que nadie puede acceder a la moneda estadounidense a ese precio, sin pagar los impuestos asociados a la compra.

- Dólar blue: es la cotización que surge de la compra-venta de la divisa extranjera en el mercado paralelo, no oficial. No está regido por ninguna norma del Banco Central y, por llevarse a cabo fuera del circuito legal, no existen las restricciones para su acceso. El billete en la calle opera a \$491 para la venta, marcando una brecha del 97% con el dólar oficial.
- Dólar para industria y servicios: por el efecto de las retenciones, los exportadores manufactureros y de servicios reciben en realidad un dólar a un valor más bajo que el oficial y que el blue. Dentro de esta categoría, hay distintos valores para quienes exportan carne y lácteos, para trigo, maíz y girasol y para soja. Aunque el mismo aun no esta determinado, se estima que rondará alrededor de \$344.

Por último, nuestro país sigue teniendo un papel muy importante en la economía global gracias a su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). El sector agropecuario es la base de la economía argentina y la principal razón por la cual somos reconocidos en el mercado global.

Factor social

La situación social en nuestro país se caracteriza por tensiones constantes dentro y fuera del gobierno, así como también por las condiciones de pobreza alcanzadas.

La población argentina está compuesta 47.327.407 millones de personas. Tiene una composición étnica de italianos y españoles inmigrantes que llegaron al país en busca de trabajo, con los pueblos originarios y con los gauchos. El idioma utilizado por la población argentina es el castellano y respecto a la religión existe libertad de culto, pero predomina el catolicismo.

El nivel de pobreza es un indicador dado por la cantidad de personas que sufren de carencia no monetarias como vivienda, salud o empleo. En Argentina actualmente el nivel de pobreza alcanza el 29,6%, dentro del cual reside el 39,2% de las personas.

La tasa de desempleo es del 6,3% y la tasa de actividad alcanzó el 48,3%. Cabe destacar que el nivel de educación es relativamente bajo.

Factor tecnológico

Dentro de este ámbito podemos decir que Argentina, si se la compara con países del primer mundo, está muy lejos del desarrollo tecnológico avanzado, pero se están realizando muchos proyectos en busca de esta modernización en nuevas tecnologías.

Los productores argentinos cuentan con el apoyo del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el cual acompaña el crecimiento de las pymes argentinas promoviendo el desarrollo de la industria federal mediante la innovación y transferencia tecnológica. Durante los últimos 25 años la producción agrícola estuvo determinada por el incremento en la productividad a través de la rápida adopción de tecnología por parte de los productores.

Aplicar la innovación, robotización o tecnificación es fundamental ya que las herramientas tecnológicas optimizan el tiempo y los costos de producción, así como también dan una mayor competitividad de cara al mercado internacional.

Análisis preliminar internacional

El producto seleccionado para internacionalizar la empresa es el maíz. Su cultivo es de los más importantes en el mundo actualmente dada su alta demanda. El componente químico principal de este cereal es el almidón, al cual corresponde hasta un 73% del peso del grano, seguido por las proteínas, que pueden llegar hasta un 11% de su peso.

La posición arancelaria que lo identifica es 1005.90.10.190 Y, que se descompone de la siguiente manera:

10: Cereales

1005: Maíz

1005.90: Los demás

1005.90.10: En grano

1005.90.10.1: A granel, con hasta 15 % de embolsado (Ley 21453)

1005.90.10.190: Los demás (Tarifar, 2022)

A este producto le corresponde un 12% de derecho de exportación, así como también la realización de una Declaración Jurada de venta al Exterior (DJVE) y de intervenciones previas del SENASA y Flora Silvestre. Además, cabe destacar que el reintegro de exportación es nulo.

Tabla 4: Importaciones mundiales

| Importadores | Valor importado en 2021 (miles de USD) | Cantidad importada en 2021 | Unidad de cantidad | Participación en las importaciones mundiales (%) | Distancia media de los países proveedores (km) |
|------------------------------|--|----------------------------|--------------------|--|--|
| China | 8.019.585 | 28.347.933 | Toneladas | 14,8 | 9.753 |
| Japón | 4.726.803 | 15.237.461 | Toneladas | 8,7 | 12.104 |
| México | 4.285.832 | 14.480.131 | Toneladas | 7,9 | 1.637 |
| Irán, República Islámica del | 3.394.001 | 9.777.887 | Toneladas | 6,3 | 2.029 |
| Corea, República de | 3.218.347 | 11.653.203 | Toneladas | 5,9 | 14.562 |
| Egipto | 2.410.683 | 8.298.457 | Toneladas | 4,4 | 8.578 |
| Viet Nam | 2.360.304 | 10.390.067 | Toneladas | 4,4 | 14.416 |
| España | 2.101.191 | 8.293.441 | Toneladas | 3,9 | 3.774 |
| Colombia | 1.741.166 | 6.034.454 | Toneladas | 3,2 | 4.194 |
| Países Bajos | 1.472.177 | 5.120.170 | Toneladas | 2,7 | 1.860 |

Fuente: Trade Map (2022)

Tabla 5: *Exportaciones mundiales*

| Exportaciones | Valor exportado en 2021 (miles de USD) | Cantidad exportada en 2021 | Unidad de cantidad | Participación en las exportaciones mundiales (%) | Distancia media de los países importadores (km) |
|---------------------------|--|----------------------------|--------------------|--|---|
| Estados Unidos de América | 18.842.035 | 69.968.355 | Toneladas | 37 | 7.075 |
| Argentina | 9.022.667 | 39.937.691 | Toneladas | 17,7 | 12.427 |
| Ucrania | 5.837.294 | 24.531.805 | Toneladas | 11,5 | 3.807 |
| Brasil | 4.097.657 | 20.400.288 | Toneladas | 8 | 11.317 |
| Emiratos Árabes Unidos | 1.992.782 | 5.628.938 | Toneladas | 3,9 | 1.065 |
| Rumania | 1.770.453 | 6.985.266 | Toneladas | 3,5 | 2.380 |
| Francia | 1.115.724 | 4.082.469 | Toneladas | 2,2 | 681 |
| India | 882.533 | 3.547.243 | Toneladas | 1,7 | 2.109 |
| Sudáfrica | 756.593 | 3.222.298 | Toneladas | 1,5 | 8.162 |
| Hungría | 720.609 | 3.185.206 | Toneladas | 1,4 | 661 |

Fuente: Trade Map (2022)

Tabla 6: *Principales socios comerciales*

| Importadores | Valor exportado en 2021 (miles de USD) | Participación de las exportaciones para Argentina (%) | Cantidad exportada en toneladas en 2021 | Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2020-2021 (%. P.a.) | Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km) |
|---------------------|--|---|---|---|---|
| Viet Nam | 1.525.496 | 16,9 | 6.846.121 | 24 | 14.416 |
| Corea, República de | 1.167.857 | 12,9 | 5.047.889 | 171 | 14.562 |
| Egipto | 697.382 | 7,7 | 3.143.893 | 9 | 8.578 |
| Malasia | 690.602 | 7,7 | 3.048.861 | 64 | 14.582 |
| Perú | 668.465 | 7,4 | 3.097.691 | 33 | 3.273 |
| Argelia | 575.396 | 6,4 | 2.702.053 | 11 | 9.010 |
| Chile | 455.352 | 5 | 1.977.336 | 15 | 1.637 |
| Arabia Saudita | 405.991 | 4,5 | 1.783.103 | 12 | 11.647 |
| Brasil | 353.691 | 3,9 | 1.497.709 | 1.917 | 1.702 |
| Japón | 281.178 | 3,1 | 1.216.355 | 23.549 | 12.104 |

Fuente: Trade Map (2022)

Diagnóstico y discusión

En base al análisis realizado de la empresa Campo Agrícola y del entorno nacional e internacional en que se enmarca su actividad agropecuaria, se puede decir que la principal característica que surge es que la empresa no cuenta con experiencia propia en la venta a mercados externos de su producto, ni con un área especializada en comercio exterior que le ayude a llevar a cabo ese proceso.

La empresa puede sacar buen provecho de sus puntos fuertes a nivel interno como lo son la calidad de su producto, su capital de recursos humanos, su ubicación privilegiada dadas las vastas extensiones de terreno y las buenas condiciones geográficas y climáticas de la región en que se encuentra. A pesar de esto, la empresa no cuenta con la totalidad de tierras que trabajan ya que la mayor parte es rentada. Esto es una gran amenaza ya que no se puede conocer con exactitud la cantidad de tierras que tendrán a su disposición a futuro para producir y abastecer las necesidades de su cliente en el exterior. Además, no cuenta con la maquinaria necesaria para la explotación ya que tanto la siembra como la cosecha se tercerizan. Estos factores son los que le imposibilitan alcanzar una mayor productividad y valor agregado.

Cabe destacar que le faltan departamentos clave como el de comercio internacional anteriormente mencionado, y uno de desarrollo de productos en el que se analice la posibilidad de crear y comercializar bienes con mayor valor agregado a partir de las materias primas que producen. Esto le daría muchos beneficios, uno de ellos es la diversificación ya que de esa manera no dependerán de un solo mercado en el caso de que por algún problema cayera la demanda del que ya poseen. Algo en lo que también pueden pensar son las mejoras tecnológicas, como sistemas de monitoreo remoto, y la programación y automatización de procesos, lo que traería aparejada la generación de nuevos puestos de trabajo.

El entorno económico y político de nuestro país es débil dada la inestabilidad que existe. Si bien este panorama general en que nos encontramos es complicado, no es imposible si se analizan y buscan las mejores formas de cumplir el objetivo de exportar.

Al tener en cuenta el tipo de cambio, podemos decir que éste representa un freno que tienen las empresas exportadoras a la hora de liquidar las divisas, ya que deben hacerlo al tipo de cambio oficial. Dada la constante depreciación de la moneda local y la alta inflación, esto las pone en una difícil situación ya que los precios del mercado interno, y a los que pueden reabastecerse para continuar su producción agropecuaria, se manejan en su mayoría al tipo de cambio paralelo o más conocido como “dólar blue”, al dólar MEP o al contado con liqui, los cuales cotizan casi al doble del primero mencionado. Por otro lado, el producto elegido forma parte de los commodities, lo cual permite que el precio internacional pueda ser superior al precio interno, y se pueda obtener grandes beneficios a futuro. La otra cara de la moneda es el aumento desmedido de precios, lo que genera un efecto adverso. A raíz de esto la empresa debe analizar muy bien cada negociación que realizará para no incurrir en pérdidas significativas.

Si la empresa tiene en cuenta estas variables debe conseguir asesoramiento por parte de personas capacitadas en el rubro del comercio internacional, así como también puede recurrir a organismos públicos que le faciliten las condiciones para comenzar el proceso de exportación de maíz hacia mercados externos.

Comenzar a exportar y posicionar sus productos y su empresa en el exterior le traerá grandes beneficios como la entrada de capital de moneda extranjera y la diversificación de mercados; y vender su producto en el mercado externo también le consentirá verse

como sinónimo de calidad permitiéndole subir de nivel en el rubro agropecuario y ampliar sus negocios.

Para aprovechar las condiciones del mercado internacional y el aumento de la demanda, la empresa debería armar una cartera de clientes dentro del país óptimo para exportar. Asimismo, debería asesorarse a través de los organismos oficiales respecto a la inscripción como importador/exportador y en el Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial (RUCA), las certificaciones e intervenciones previas que requiera su producto como el certificado fitosanitario brindado por el SENASA y la contratación de personal idóneo en comercio internacional como despachantes de aduana, transportistas, etc. A nivel interno, el área de contabilidad debería encargarse de analizar el precio internacional del maíz, los costos de exportación, derechos e impuestos a pagar, comisiones, etc.

Por todo lo mencionado anteriormente es de vital importancia que la empresa implemente un plan de acción detallado con los pasos a seguir para iniciar el proceso de mejora productiva y de internacionalización descriptos con el objetivo de lograr el crecimiento y productividad que buscan.

Marco teórico

En este apartado se desarrollarán, bajo sustento teórico, las herramientas que utilizaremos para lograr los objetivos específicos y, de esa manera, concretar el objetivo general planteado en el presente trabajo de investigación.

1) Selección de mercados

Con el objetivo de lograr la internacionalización de la empresa se deben analizar los potenciales mercados para exportación, y en base a la información obtenida definir el más óptimo. Una vez seleccionados los posibles países se debe adoptar una metodología para determinar cuál presenta las mejores condiciones para vender el producto. Para ello utilizaremos la Matriz multicriterio o Matriz de preferencia ponderada multipaís, una herramienta con la cual se valoran las variables de mayor importancia relativa para la empresa, donde la suma de la ponderación de las mismas debe dar siempre 1 o 100 %. (Universidad Siglo 21, s.f).

El análisis multicriterio permite evaluar y comparar los elementos pudiendo establecer órdenes de prioridad. Entre las ventajas que brinda esta herramienta podemos

mencionar que permite organizar jerárquicamente el problema en distintos niveles y gestionar adecuadamente la información necesaria para la ejecución, así como también el método de asignación de pesos a los atributos facilita la tarea de extraer resultados confiables.

Se analizarán factores económicos, políticos, de mercado y físico-geográficos. A cada uno de ellos se les asignará un peso relativo en base al riesgo que representen o a la importancia que tengan en el conjunto de variables a analizar. A partir de allí, y en base a la información recolectada, se ponderarán esos criterios para cada país asignándoles una escala de valores entre un rango de 1 a 5, donde 1 representa las peores condiciones y 5 las mejores condiciones. La decisión final consistirá en la elección de una o más alternativas como la/s mejores, basándonos en la información recolectada y las preferencias sobre los atributos de cada una.

2) Penetración de mercados

A la hora de ingresar a mercados globales existen 4 tipos de estrategias encontrándose la exportación directa, la exportación indirecta, el desarrollo de licencias, la inversión extranjera directa y las sociedades estratégicas globales. En este caso utilizaremos la estrategia de exportación directa, que se caracteriza por el contacto directo que realiza la empresa exportadora con su grupo de clientes dentro del país elegido como destino para el plan de exportación. Este tipo de estrategias cuenta con la ventaja de proporcionarle a la empresa exportadora un mayor control sobre las operaciones realizadas, además de poder disminuir aspectos en la estructura de costos y presupuestos del plan (Keegan & Green, 2009).

Una vez definida la estrategia y modalidad de ingreso al mercado internacional determinaremos la mezcla de marketing para el producto y mercado sobre el cual insertarse. El marketing mix, también conocido como las 4P de marketing, se conforma por las decisiones sobre el precio, el producto, la plaza o canal de distribución, y la promoción o comunicación (Kotler & Keller, 2012):

- Precio: se establecen los procesos para la fijación del precio considerando la calidad final del bien a exportar y los costos de las unidades a comercializar que deben tenerse en cuenta.

- Producto: se definirá el producto y su modalidad de comercialización teniendo en cuenta su fraccionamiento, envase, *packaging*, etiquetado, entre otros aspectos.

- Plaza: se determinan los canales a través de los cuales se realizará la distribución del producto desde el país de origen al país de destino.

- Promoción: se analizan las técnicas y procesos diseñados para promocionar y comunicar con los potenciales clientes la propuesta de valor de la empresa, de los productos, aportando al reconocimiento y posicionamiento del producto/empresa en el mercado meta seleccionado.

Plan de implementación

Selección de mercado

Para comenzar con el análisis y reducir la cantidad de países posibles se toman los 5 principales importadores de maíz en el continente europeo en el año 2021. Ellos son España, Países Bajos, Italia, Alemania y Reino Unido.

Tabla 7: *Importadores de maíz en Europa*

| Importadores | Valor importado en 2021 (miles de USD) | Cantidad importada en 2021 (Toneladas) |
|--------------|--|--|
| España | 2.101.191 | 8.293.441 |
| Países Bajos | 1.472.177 | 5.120.170 |
| Italia | 1.289.599 | 5.156.970 |
| Alemania | 713.369 | 2.862.597 |
| Reino Unido | 694.826 | 2.601.254 |

Fuente: Trade Map (2022)

Para el desarrollo de la matriz multicriterio se recopiló la información secundaria más actual posible de los países seleccionados. Una vez obtenida, se realizó un proceso de estandarización por factor para luego volcar los resultados de cada variable de estudio a una matriz general.

Luego de finalizada la investigación del desarrollo del mercado internacional, obtuvimos una serie de variables socioeconómicas de gran importancia para la elección del mercado de exportación. Entre ellas se seleccionaron las más importantes y se agruparon por ítems para luego asignarles un valor, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8: *Criterios de evaluación*

| Importaciones Totales de maíz 2021 | | |
|---|------------------------|--------------|
| | <i>Valor importado</i> | <i>Valor</i> |
| España | 2.101.191 | 5 |
| Países Bajos | 1.472.177 | 4 |
| Italia | 1.289.599 | 3 |
| Alemania | 713.369 | 2 |
| Reino Unido | 694.826 | 2 |

Fuente: Trade Map (2022)

| Escala de valores en miles de USD | |
|--|----------------|
| 1 | 0 => 599 |
| 2 | 600 => 899 |
| 3 | 900 => 1.299 |
| 4 | 1.300 => 1.799 |
| 5 | 1.800 => más |

| Derechos de Importación | | |
|--------------------------------|----------|--------------|
| | <i>%</i> | <i>Valor</i> |
| España | 0,00 | 5 |
| Países Bajos | 0,00 | 5 |
| Italia | 0,00 | 5 |
| Alemania | 0,00 | 5 |
| Reino Unido | 0,00 | 5 |

Fuente: Trade Map (2022)

| Escala de valores | |
|--------------------------|-----------|
| 5 | 0 => 1,99 |
| 4 | 2 => 3,99 |
| 3 | 4 => 5,99 |
| 2 | 6 => 7,99 |
| 1 | 8 => más |

| Inflación (estimado 2023) | | |
|----------------------------------|----------|--------------|
| | <i>%</i> | <i>Valor</i> |
| España | 4,9 | 3 |
| Países Bajos | 10 | 1 |
| Italia | 2,5 | 5 |
| Alemania | 7,2 | 2 |
| Reino Unido | 9,0 | 1 |

Fuente: Santander Trade (2022)

| Escala de valores | |
|--------------------------|-----------|
| 5 | 0 => 2,99 |
| 4 | 3 => 3,99 |
| 3 | 4 => 5,99 |
| 2 | 6 => 7,99 |
| 1 | 8 => más |

| Crecimiento del PBI (estimado 2023) | | |
|--|----------|--------------|
| | <i>%</i> | <i>Valor</i> |
| España | 1,2 | 3 |
| Países Bajos | 3,6 | 5 |
| Italia | 1,6 | 3 |
| Alemania | -0,3 | 1 |
| Reino Unido | 0,3 | 2 |

Fuente: Banco Santander Río (2015)

| Escala de valores | |
|--------------------------|-------------|
| 1 | -1 => -0,01 |
| 2 | 0 => 0,99 |
| 3 | 1 => 1,99 |
| 4 | 2 => 2,99 |
| 5 | 3 => más |

| PBI per Cápita (estimado 2023) | | |
|---------------------------------------|---------------------|--------------|
| | <i>Miles de USD</i> | <i>Valor</i> |

| Escala de valores | |
|--------------------------|--|
|--------------------------|--|

| | | |
|---------------------|----|---|
| España | 29 | 4 |
| Países Bajos | 49 | 5 |
| Italia | 36 | 4 |
| Alemania | 49 | 5 |
| Reino Unido | 51 | 5 |

Fuente: Santander Trade (2022)

| | |
|---|------------------|
| 1 | 0 => 9.999 |
| 2 | 10.000 => 14.999 |
| 3 | 15.000 => 19.999 |
| 4 | 20.000 => 39.999 |
| 5 | 40.000 => más |

| Libertad Económica | | |
|---------------------------|-----------------|--------------|
| | <i>Posición</i> | <i>Valor</i> |
| España | 70/100 | 2 |
| Países Bajos | 77/100 | 1 |
| Italia | 68/100 | 2 |
| Alemania | 72/100 | 2 |
| Reino Unido | 78/100 | 1 |

Fuente: Santander Trade (2022)

| Escala de valores (posición sobre 100 países) | |
|--|-----------|
| 5 | 0 => 29 |
| 4 | 30=> 49 |
| 3 | 50 => 64 |
| 2 | 65 => 74 |
| 1 | 75 => más |

| Clasificación del Entorno Empresarial | | |
|--|-----------------|--------------|
| | <i>Posición</i> | <i>Valor</i> |
| España | 27/82 | 4 |
| Países Bajos | 10/82 | 5 |
| Italia | 39/82 | 3 |
| Alemania | 5/82 | 5 |
| Reino Unido | 17/82 | 4 |

Fuente: Santander Trade (2022)

| Escala de valores (posición sobre 82 países) | |
|---|-----------|
| 5 | 0 => 14 |
| 4 | 15=>29 |
| 3 | 30 =>44 |
| 2 | 45 =>59 |
| 1 | 60 => más |

| Distancia hasta el país de destino | | |
|---|-------------------|--------------|
| | <i>Kilómetros</i> | <i>Valor</i> |
| España (Madrid) | 10.663 | 5 |
| Países Bajos (Ámsterdam) | 12.054 | 2 |
| Italia (Roma) | 11.775 | 3 |
| Alemania (Berlín) | 12.525 | 2 |
| Reino Unido (Londres) | 11.733 | 3 |

Fuente: Google Maps (2022)

| Escala de valores (km.) | |
|--------------------------------|-----------------|
| 5 | 0 => 10.999 |
| 4 | 11.000 =>11.499 |
| 3 | 11.500=> 11.999 |
| 2 | 12.000=> 12.999 |
| 1 | 13.000 => más |

| Riesgo País | | |
|---------------------|----|--------------|
| | | <i>Valor</i> |
| España | A3 | 3 |
| Países Bajos | A2 | 4 |

| Escala de valores | |
|--------------------------|----|
| 5 | A1 |
| 4 | A2 |
| 3 | A3 |

| | | |
|--------------------|----|---|
| Italia | B | 1 |
| Alemania | A3 | 3 |
| Reino Unido | A4 | 2 |

| | |
|---|----|
| 2 | A4 |
| 1 | B |

Fuente: Coface (2022)

| Clima de Negocios | | |
|--------------------------|----|--------------|
| | | <i>Valor</i> |
| España | A1 | 5 |
| Países Bajos | A1 | 5 |
| Italia | A2 | 4 |
| Alemania | A1 | 5 |
| Reino Unido | A1 | 5 |

| Escala de valores | |
|--------------------------|----|
| 5 | A1 |
| 4 | A2 |
| 3 | A3 |
| 2 | A4 |
| 1 | B |

Fuente: Coface (2022)

Tabla 9: *Referencia sobre condiciones políticas y económicas*

| | |
|----|--|
| A1 | La situación política y económica muy estable influye de forma favorable en el comportamiento de pago de las empresas, por lo general, bueno. La probabilidad de impago es muy poca. |
| A2 | La probabilidad de impago sigue siendo escasa, aunque el entorno económico y político del país o el comportamiento de pago de las empresas del país sea algo peor que en los países con calificación A1. |
| A3 | El comportamiento de pago, en general no tan bueno como en las categorías anteriores, podría verse afectado por una modificación del entorno económico y político del país, incluso si la probabilidad de que esto llevara a un impago siga siendo poco elevada. |
| A4 | El comportamiento de pago, a menudo bastante medio, podría además quedar afectado por un entorno económico y político que podría deteriorarse, la probabilidad de que esto lleve a un impago es aceptable. |
| B | Un entorno económico y político inseguro es susceptible de afectar a los comportamientos de pago, con frecuencia mediocres. |
| C | El entorno económico y político de país, muy inseguro, podría deteriorar un comportamiento de pago, ya normalmente bastante malo. |
| D | El entorno económico y político del país presenta un riesgo muy elevado, que agravará los comportamientos de pago, en general deplorables. |

Fuente: Diario del exportador (2018)

Una vez realizado el análisis por cada ítem se realizó la matriz multicriterio que arrojó los siguientes resultados:

Tabla 10: *Matriz multicriterio*

| Criterio | | Importaciones Totales de maíz en 2021 | Derechos de Importación | Inflación (estimado 2023) | Crecimiento del PBI (estimado 2023) | PBI per Cápita (estimado 2023) | Libertad Económica | Clasificación del Entorno Empresarial | Distancia hasta el país de destino | Riesgo País | Clima de Negocios | TOTAL |
|--------------|------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-------------|-------------------|-------|
| | <i>Peso</i> | 0,25 | 0,25 | 0,03 | 0,03 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,07 | 0,02 | 0,2 | 1,00 |
| España | <i>Valor</i> | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5,64 |
| | <i>Ponderado</i> | 1,25 | 1,25 | 0,09 | 0,09 | 0,25 | 0,1 | 0,2 | 0,35 | 0,06 | 1 | |
| Países Bajos | <i>Valor</i> | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5,2 |
| | <i>Ponderado</i> | 1 | 1,25 | 0,03 | 0,15 | 0,25 | 0,05 | 0,25 | 0,14 | 0,08 | 1 | |
| Italia | <i>Valor</i> | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4,72 |
| | <i>Ponderado</i> | 0,75 | 1,25 | 0,15 | 0,09 | 0,2 | 0,1 | 0,15 | 0,21 | 0,02 | 0,8 | |
| Alemania | <i>Valor</i> | 2 | 5 | 2 | 1 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4,64 |
| | <i>Ponderado</i> | 0,5 | 1,25 | 0,06 | 0,03 | 0,25 | 0,1 | 0,25 | 0,14 | 0,06 | 1 | |
| Reino Unido | <i>Valor</i> | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4,59 |
| | <i>Ponderado</i> | 0,5 | 1,25 | 0,03 | 0,06 | 0,25 | 0,05 | 0,2 | 0,21 | 0,04 | 1 | |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se puede observar, conforme surge del análisis de la matriz multicriterio, el mercado español resulta ser la mejor opción para la exportación de maíz. Cabe destacar que hubo dos factores de mayor influencia dentro de la matriz: primero el arancel cero que poseen los países de la Unión Europea para la importación de este *commoditie*, y, en segundo lugar, las importaciones totales que realiza cada país y el clima de negocios dentro de los mismos. Estas son variables fundamentales que influyen en el precio final del producto y en el proceso de exportación.

Estrategia de penetración de mercado

Como primer paso se debe determinar el producto a exportar, en este caso es el maíz producido por la empresa Campo Agrícola cuya posición arancelaria y descripción mencionamos en el análisis preliminar internacional anteriormente. En este caso, al ser un *commoditie*, el producto no cuenta con diferenciación a su competencia, y su precio

está determinado por el mercado internacional. La estrategia utilizada es la extensión de producto ya que será el mismo que se comercializa en el mercado nacional, sin modificaciones.

Teniendo en cuenta que es la primera vez que Campo Agrícola saldrá al mercado internacional por su cuenta definimos una estrategia de exportación y venta directa con empresas radicadas en España que realizan la importación de maíz, por lo tanto, serán nuestros potenciales clientes:

Tabla 11: *Potenciales clientes en España*

| Nombre de la empresa | Volumen de negocios (USD) | Ciudad | Sitio web |
|-----------------------------------|---------------------------|----------------------|---|
| Agro Used | 14.719.692 | Daroca | http://www.agroused.es |
| La Perla Del Vallés | 23.515.128 | Granollers | http://www.laperlavalles.cat |
| S. Coop. Vegas Bajas | - | Puebla de la Calzada | - |
| San Isidro De Losa - Cosidel | 9.500.000 | Valle de Losa | http://www.cosidel.com |
| Soufflet España | 693.304 | Madrid | http://www.soufflet.com |
| Tereos Starch & Sweeteners Iberia | 120.665.010 | Zaragoza | http://www.tereos-syral.com |
| Valenfruit | 4.700.000 | Alcàntera de Xúquer | http://www.valenfruit.net |

Fuente: Trade Map (2022)

Para definir la estrategia de distribución se tuvo en cuenta que como es la primera exportación que realiza la empresa se podrán exportar un total de 28 toneladas de maíz ya que cuentan con la capacidad productiva para generar esa cantidad.

El transporte será de tipo marítimo, utilizando un contenedor *Dry Van* de 20 pies, el cual cuenta exactamente con una capacidad de 28 toneladas, pudiendo así utilizar su capacidad máxima de forma consolidada.

Respecto al embalaje, al tratarse de un bien que se comercializará a granel, optamos por el que se emplea constantemente para este tipo de cargas, que es económico y fácil de usar ya que se pueden apilar los mismos sin dañar el grano. Se trata de bolsas a granel FIBC de tipo *big bag* que tienen una capacidad de una tonelada para almacenar el producto y pueden acomodarse abarcando todo el espacio dentro del contenedor.

El traslado se realizará vía terrestre en camión desde el departamento Tercero Arriba (Córdoba), consolidando el contenedor en el depósito fiscal de Córdoba, con destino al puerto de Rosario. De allí saldrá en transporte marítimo hacia el puerto de

Barcelona, España, de donde luego de pasar todos los controles correspondientes saldrá nuevamente vía terrestre con destino al domicilio del cliente importador.

Para la fijación de la estrategia del precio se busca que la empresa pueda internacionalizarse con precios competitivos, por lo cual se toma como referencia el valor FOB de la tonelada de maíz que actualmente es de 237 USD por tonelada (Bolsa de Cereales, 2022).

Si se multiplican las toneladas que se buscan exportar, en este caso 28, se llega a un precio final de 6.636 USD. En la siguiente tabla se puede observar la determinación del precio final para las 28 toneladas teniendo en cuenta los materiales involucrados, los derechos de exportación, reintegros y comisiones por venta.

Tabla 12: *Calculo de precio FOB*

| CONCEPTO | IMPORTE USD |
|--------------------------|-------------|
| Cantidad de toneladas | 28 |
| Precio de la tonelada | \$237 |
| Costo de producción | \$6.636 |
| Utilidad (10%) | \$664 |
| Precio EXW | \$7.300 |
| Gastos de embalaje | \$200 |
| Flete interno | \$800 |
| Seguro interno | \$150 |
| Gasto de despacho/aduana | \$1500 |
| Precio FOB | \$9.950 |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Como estrategia para la comunicación y promoción del plan de trabajo, la empresa debe comunicarse directamente con los posibles importadores para hacerles una oferta y tratar de llegar un acuerdo que establezca una relación comercial duradera. A medida que la empresa logre penetrar exitosamente el mercado podrá buscar nuevos posibles clientes y desarrollar alianzas con los demás exportadores para ampliar su capacidad de venta y cartera de clientes. Para ello debe participar de forma activa en ferias nacionales e internacionales relacionadas al rubro agropecuario y, si es posible, más específicamente al maíz. Por ejemplo, en octubre del 2022 se realizó por primera vez en la provincia de Córdoba el Congreso Internacional del Maíz; éste es un evento que les permitiría actualizarse para generar valor agregado en sus actividades y productos, hacerse conocidos en el mundo de las exportaciones y generar nuevos contactos. Es decir que la

Fuente: Elaboración propia (2022)

Conclusiones y recomendaciones

La realización del presente trabajo de investigación permitió demostrar la gran cantidad de oportunidades que existen para comercializar productos agropecuarios argentinos en mercados externos dada la imperante demanda de los mismos en el resto del mundo.

Se entiende que el objetivo general y los específicos que se plantearon pudieron realizarse con éxito ya que se pudo identificar el país más apto dentro del mercado europeo para comercializar el maíz producido por la empresa Campo Agrícola y desarrollar una estrategia de internacionalización punto por punto para que se concrete la exportación.

A partir de la información estudiada se concluyó que el país más atractivo para realizar la exportación es España ya que demostró tener un valor importante respecto a la cantidad de toneladas importadas en maíz, así como también condiciones económicas y un clima de negocio favorables. Cabe destacar que es un país que se encuentra dentro de un bloque que está buscando estrechar relaciones comerciales con el nuestro y disminuir las trabas que obstaculizan el comercio entre ambos mercados. Sumado a esto, como consecuencia de la guerra y de las condiciones climáticas, existe un vacío de suministros para alimentación animal, lo cual representa otra oportunidad para aprovechar ese mercado.

El desarrollo del plan de internacionalización propuesto le permite a la empresa identificar nuevas oportunidades de negocio y alternativas para no depender únicamente del mercado nacional, lo cual a largo plazo le traerá ventajas frente a sus competidores y un crecimiento exponencial.

Si bien a lo largo del trabajo se plantearon las oportunidades, estrategias y operaciones que debe seguir la empresa, a continuación, se darán una serie de recomendaciones que pueden contribuir a que logre aún mayor competitividad:

En primer lugar, en función del estudio de mercado y de la empresa realizados, se le recomienda a Campo Agrícola incorporar un departamento de comercio exterior dentro de su estructura organizacional y contratar personal especializado en el rubro para poder tener una mejor planificación y control de las operaciones con clientes internacionales.

Además, es fundamental tener en cuenta figuras como el despachante de aduana que se encargaran de toda la documentación y trámite del proceso de exportación.

También se recomienda la inscripción en entidades como la Agencia Pro Córdoba, Asociación Maíz y Sorgo Argentino (MAIZAR), Directorio nacional de Exportadores y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. Esto con el objetivo de que puedan obtener asistencia de esos organismos y participar de ferias y congresos internacionales, como así también tener acceso a las herramientas que brindan los entes públicos para darse a conocer en el mercado internacional y obtener beneficios tanto impositivos como de financiamiento en el proceso exportador. Asimismo, se sugiere diseñar un plan estratégico de renovación tecnológica, en principio realizando inversiones en maquinaria y en procesos productivos que permitan ahorrar costos y agregarle valor al producto.

Por último, también se recomienda tener en cuenta la posibilidad de investigar, por un lado, el desarrollo de nuevos mercados más allá de la Unión Europea, lo cual les permitirá diversificar su cartera de clientes actual; y por el otro, el desarrollo de nuevos productos. Esto con el fin de que no solo se exporte un grano o materia prima, sino un nuevo bien manufacturado con distintas propiedades, tamaños, sabores, *packaging*, que le permita ponerle un precio distinto al del *commoditie* y tener mayor reconocimiento. A modo de ejemplo se pueden nombrar harinas, *snacks*, maíz fraccionado para consumo humano, alimentos para animales, combustibles, bioetanol, alcohol, entre muchas otras posibilidades.

Bibliografía

- Agrofy News. (2022). *Maíz a Chile y fideos de legumbres: los casos de éxitos que abrieron nuevos mercados.* Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/197555/maiz-chile-y-fideos-legumbres-casos-exitos-que-abrieron-nuevos-mercados>
- Agrofy News. (2022). *Maíz: la "devastadora" advertencia que puede sacudir aún más al mercado.* Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198470/maiz-devastadora-advertencia-que-puede-sacudir-aun-mas-mercado>
- BCRA. (2022). *Tipos de cambio.* Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/MediosPago/Tipos_de_Cambio_SML.asp
- Bolsa de Cereales. (2022). *FOB Bolsa de Cereales.* Obtenido de <https://www.bolsadecereales.com/fob>
- Clarín. (Septiembre de 2022). *Con la creación del "dólar soja" ya conviven en la Argentina por lo menos 12 tipos de cambio.* Obtenido de https://www.clarin.com/economia/creacion-dolar-soja-conviven-argentina-12-tipos-cambio_0_AiEFk7RGUa.html
- Diario del exportador. (2018). *¿Qué es el riesgo país?* Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/que-es-el-riesgo-pais.html#>
- El Cronista. (2019). *Economía y política - Tratado de Libre Comercio.* Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/Argentina-firmo-20-acuerdos-de-libre-comercio-desde-1990-mejoran-la-balanza-comercial-20190706-0009.html>
- Heinz, E. (2022). *Marketing Internacional (ISCE-CACEC).*
- InfoCampo. (2022). *Tienen Aduana en el campo: el modelo de los Digón, cordobeses que exportan maíz directo a Chile.* Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/tienen-aduana-en-el-campo-el-modelo-de-los-digon-cordobeses-que-exportan-maiz-directo-a-chile/>
- Jeannet, J. & Hennessey, D. (1998). *Global Marketing Strategies* (4ta edición ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Keegan & Green. (2009). *Marketing Internacional.*

Kotler & Keller. (2012). *Dirección de Marketing*.

Lerma Kirchner, A. & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketin Internacional* (4ta edición ed.). México: Cengage Learning.

Mercosur. (2022). *Red de acuerdos comerciales del Mercosur*. Obtenido de <https://www.mercosur.int/relacionamiento-externo/red-de-acuerdos/>

Pro Córdoba. (2022). *Pro Córdoba - Agencia para la promoción de las exportaciones*. Obtenido de <https://www.procordoba.org/quienes-somos-4277.html>

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

Tarifar. (2022). Obtenido de [https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/8253?keyword=\\${keyword}](https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/8253?keyword=${keyword})

Telam. (2022). *España y Portugal abrieron sus mercados al maíz argentino*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202203/587416-maiz-argentino-espana-portugal.html>

Trade Map. (2022). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c100590%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Universidad Siglo 21. (s.f). *Evaluación y selección del mercado meta (Marketing Internacional)*.

Universidad Siglo 21. (s.f). *Campo Agrícola*.