



Elaboración de un plan de negocio para Campo Agrícola

Nombre: Fernández L. Gastón

Número de Legajo: VCIN04255

DNI: 37422101

Carrera: Lic. Comercio Internacional

Profesor: Bulacio Sofía

RESUMEN

El presente reporte de caso, se trabajó en la búsqueda de oportunidades de negocio en el mercado latinoamericano para el producto maíz producido por la empresa Campo Agrícola S.A.

Luego de un intenso análisis de la situación, del entorno nacional e internacional en el cual se encuentra la empresa Campo Agrícola S.A., se logró identificar el mercado de Chile como destino para la primera exportación de la empresa.

Finalizado la selección de mercado, se realizó el desarrollo de una estrategia de ingreso de mercado utilizando el canal de venta directo con una empresa ubicada en la ciudad de Rancagua, seguido por el desarrollo de una importante estrategia de marketing mix,

Para finalizar, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones sobre el reporte de caso objetivo para que la empresa lo pueda utilizar en un futuro. Palabras claves: Exportación. Maíz. Chile. Análisis de la situación. Marketing mix.

ABSTRACT

This case report is based on the search for business opportunities in the Latin American market for the corn product produced by the company Campo Agrícola S.A.

After an intense analysis of the situation, the national and international environment in which Campo Agrícola S.A. is located, the Chilean market was identified as a destination for the company's first export.

Once the market selection was completed, a market entry strategy was developed using the direct sales channel with a company located in the city of Rancagua, followed by the development of an important marketing mix strategy,

Finally, conclusions and recommendations were drawn on the objective case report so that the company can use it in the future. Key words: Export. Corn. Chile. Situation analysis. Marketing mix.

Contenido	
INTRODUCCION	4
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
ANALISIS DE LA SITUACION	7
ANALISIS DEL SECTOR	7
ANALISIS FODA	7
ANALISIS PESTEL	8
Entorno Político:	8
Entorno Económico:	9
Entorno Social:	11
Entorno Tecnológico:	11
Entorno Ambiental:	11
Entorno Legal:	12
CLASIFICACION DEL PRODUCTO	12
DIAGNOSTICO Y DISCUSION	16
MARCO TEORICO	18
PLAN DE IMPLEMENTACION	21

Etapa 1: Determinación del mercado meta	22
Etapa 2: Definición de estrategias de ingreso de mercado	26
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
Referencias	33

INTRODUCCION

A partir de una actualidad representada por una economía con altibajos, resurgiendo luego de una pandemia que afectó a toda la población mundial, se puede ver que existen oportunidades para aquellas empresas que quieren incrementar sus ventas. Esta situación tiene como principal objetivo el desarrollo de un plan de exportación para que el establecimiento de Campo Agrícola S.A. pueda dar sus primeros pasos hacia la internacionalización de su modelo de negocio y de sus productos.

Al enfocarse en la empresa Campo Agrícola, se encontró una entidad marcada por una solidez y una gran estructura organizada, pilares que le han permitido crecer desde sus inicios hasta la fecha. Este crecimiento que fue logrando la empresa agrícola se debe a la buena comunicación y la buena toma de decisiones por parte de sus socios en los momentos claves.

Con el objetivo de indagar más en profundidad la empresa seleccionada, se procederá a hacer hincapié en sus datos más importantes, basando tal estudio en la información aportada por la empresa Campo Agrícola (Campo Agrícola, 2023).

Los inicios de Campo Agrícola se remontan al año 2004, cuyo objetivo fue la explotación agrícola primaria tanto de campos propios como de terceros en la zona de Tercero Arriba.

La empresa está conformada por 4 socios, 3 de ellos hermanos y dueños de los campos que no son arrendados y un cuarto socio externo a la familia. Concretamente Campo Agrícola, lleva adelante la producción de 3 tipos de bienes primarios, siendo

estos el maíz, la soja y el maní en sus más de 550 hectáreas. En algunas ocasiones suele también producir trigo como una alternativa durante las épocas invernales.

Los bienes, denominados como commodities agrícolas, son comercializados tanto para el comercio interior como el exterior, sin embargo, la operatoria está realizada por terceros. Tanto la soja como el maíz son comercializados al complejo agroindustrial de Rosario, mientras que el maní es negociado con productores locales de la zona de Tercero Arriba.

En la actualidad, Campo Agrícola cuenta con la formalización de sus objetivos corporativos, esto es de su visión y misión, lo cual le ha permitido afianzar su modelo de negocio y reconocer nuevas oportunidades en el mercado. De estos componentes se destacan los siguientes aspectos:

Visión: buscar el crecimiento permanente dentro del negocio con una base sólida, ampliar la superficie explotada y desarrollar asociaciones con terceros para brindarle al negocio un perfil dinámico.

Misión: desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, concentrado en la explotación agrícola primaria, pero abierta a ampliar las actividades dentro del mismo rubro. Además, se observa que cuentan con el enfoque en 2 tipos de objetivos, siendo la consolidación y el crecimiento a largo plazo a través del desarrollo de prácticas sustentables.

A pesar de su crecimiento a lo largo de los años la empresa aún no ha podido desarrollar su negocio en el ámbito internacional, una materia pendiente dada la oportunidad que presenta la producción agrícola. Este trabajo se centra en el análisis de la formación de estrategias de selección de mercado en países extranjeros, dentro del proceso de internacionalización de empresas.

Según los autores Johanson y Vahlne (2009) en su libro “Los Mecanismos de Internacionalización” nos muestran que el ambiente de los negocios varía constantemente, lo que obliga a las empresas a prepararse para acceder a nuevos mercados, cada día más abiertos y dinámicos. Las empresas del sector agrícola requieren prepararse para este tipo de exigencias, lo que exige el desarrollo de estrategias que permitan afrontar la amenaza que enfrenta la empresa en un mundo

competitivo, identificando estrategias de penetración y desarrollo de mercados, en los que se manifiestan flujos de productos, capital, tecnología y conocimiento. A fin de lograr la permanencia exitosa de las empresas en los mercados internacionales es necesario identificar constantemente las diferentes formas de penetración a los mercados, priorizando el conocimiento especializado sobre las exigencias del mercado objetivo, y las condiciones y aceptación de los productos por parte de los consumidores potenciales.

En cuanto a las unidades de negocio mencionadas anteriormente (maní, maíz, soja) se puede observar que el maíz es un negocio que se puede seguir desarrollando. A continuación, se hace referencia al informe del Bolsa de Comercio de Rosario (BCR) denominado “Aporte del maíz a la economía argentina” en el cual analiza cómo ha crecido la exportación de dicho producto en los últimos 20 años representando en los últimos años un margen superior al 10% del total de las exportaciones de Argentina.

“En la campaña 20/21, Argentina superó en exportaciones a Brasil y se consagró como segundo oferente a nivel mundial, detrás de Estados Unidos. Con exportaciones de más de 40 Mt, Argentina abasteció 22% del comercio mundial de maíz, esto se debe a que en el país se duplicaron la cantidad de áreas sembrada de dicho producto” (Bolsa de Comercio de Rosario, 2022).

Para concluir, se reconoce un caso de éxito que inspira un camino a seguir y permite visualizar el “know how” para la internacionalización de una pyme local, brindando información de gran utilidad para la identificación de oportunidades del sector. Es momento de mencionar a Aceitera General Deheza. Esta compañía produce, selecciona y exporta maíz, entre una de sus actividades exportadoras. Se caracteriza por cumplir con las especificaciones de calidad internacionalmente conocidas como grado 2 o mejor y además de desarrollar un programa de trazabilidad para el maíz (AGD, 2023).

OBJETIVO GENERAL

Identificar un mercado potencial de maíz en Latinoamérica para Campo Agrícola para la campaña 2023/2024.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el mercado con mayor potencial para el producto escogido.
- Establecer una adecuada estrategia de penetración, que permita facilitar el ingreso al mercado seleccionado.

ANALISIS DE LA SITUACION

A través del análisis de situación se buscará describir aquellos factores del entorno que pueden afectar a la empresa. Será importante la adecuada utilización de herramientas que permitan plasmar un correcto acercamiento de la realidad. En primer lugar, se plasma un análisis organizacional, utilizando un análisis FODA. En segunda ocasión se continúa con un análisis del macro entorno. Al finalizar se describe el panorama preliminar de comercio exterior.

ANALISIS DEL SECTOR

Para realizar el análisis de la empresa Campo Agrícola S.A. se va a utilizar la herramienta planteada por Kotler y Keller (2012) en el cual se explican los factores internos y externos de la organización.

ANALISIS FODA

Tabla 1 Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
TIERRAS MUY PRODUCTIVAS		LARGA DISTANCIA A LOS PRINCIPALES PUERTOS	
KNOW HOW EN LA PRODUCCION		DEPENDENCIA DE ARRENDATARIOS PARA LOS CULTIVOS	
EXPERIENCIA EN NEGOCIO AGRICOLA		NO CUENTA CON AREA DE COMERCIO INTERNACIONAL	
PREDISPOCISION PARA LA INTERNACIONALIZACION		PRODUCCION SIN VALOR AGREGADO	
ESTRUCTURA DE ALMACENAMIENTO		FALTA DE ESTRUCTURA DE PERSONAL	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
GRAN DEMANDA DE MAIZ A NIVEL LOCAL E INTERNACIONAL		BRECHA CAMBIARIA	

PRECIOS INTERNACIONALES	NIVELES ALTO DE INFLACION EN EL PAIS
COMPETITIVOS	
CRECIMIENTO EN LAS IMPORTACIONES DE MAIZ DE LOS PRINCIPALES PAISES DESARROLLADOS	GRAN CANTIDAD DE COMPETIDORES

Fuente: (Elaboración propia, 2023).

El análisis de factores internos muestra un resultado positivo que permite que Campo Agrícola haga frente a sus debilidades a través de sus grandes fortalezas, pudiendo así obtener grandes ventajas competitivas.

En cuanto al análisis externo vemos que podemos aprovechar las oportunidades que nos presenta el mercado para obtener un resultado positivo sobre las amenazas externas.

ANALISIS PESTEL

En este apartado vamos a realizar el análisis del Macro entorno con la herramienta denominada PESTEL diseñado por Kotler y Keller (2012) en el libro “Dirección de Marketing”.

Entorno Político:

Actualmente la Argentina se encuentra inmersa en un año electoral luego de que en el año 2019 asumiera la presidencia el actual mandatario Alberto Fernández con la promesa de resucitar al país tras largos periodos de recesión. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de su imagen. Durante el año 2021 tuvieron lugar las elecciones legislativas en las cuales el partido oficialista perdió la mayoría del Congreso. En marzo de 2022, el Congreso aprobó un acuerdo de deuda con el FMI de USD 45.000 millones. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, ya que los ciudadanos temen por un regreso de la crisis producida a principios de la década del 2000. La consecuencia del acuerdo aprobado desmejoró la imagen y la popularidad del presidente. A mediados del año 2022 y luego de la renuncia de Martín Guzmán en ese momento Ministro de Economía y del distanciamiento entre el presidente Alberto Fernández y la vicepresidenta Cristina Fernández asumió como Ministro de Economía, Producción y Agricultura Sergio Massa con el objetivo principal

de controlar la creciente inflación en el país a través de una reducción del gasto público y estimulando las reservas externas (Santander Trade, 2023).

En política exterior Argentina se preocupa por ampliar y diversificar nuestras exportaciones, así como estimular las inversiones. En la actualidad el país forma parte del MERCOSUR producto del consenso y consistente con el perfeccionamiento del proyecto de integración regional. El MERCOSUR y la Unión Europea concluyeron en junio de 2019, luego de veinte años de negociación, el pilar comercial del Acuerdo de Asociación. En junio de 2020 fue concluida la negociación del pilar político del Acuerdo.

De manera bilateral, a fines de 2018, la Argentina y el Perú iniciaron el proceso de profundización bilateral del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR- Perú. En el siguiente año entró en vigor la profundización bilateral del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR- Chile (Cancilleria.gob, 2023).

Cabe destacar también dentro de este entorno, la intervención de aquellos Organismos e Instituciones promotoras y de Apoyo a las exportaciones en el país, siendo que la participación de estas garantiza la colaboración y asesoramiento necesario para que las empresas puedan realizar una operación comercial en el exterior.

Las principales a destacar son:

- ❖ AIERA (Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina).
- ❖ CERA (Cámara de Exportadores de la República Argentina).
- ❖ Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (Fundación Export)
- ❖ CNCE (Comisión Nacional de Comercio Exterior).
- ❖ CaCEC (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba).
- ❖ ProArgentina (Promoción del Comercio Internacional)

Entorno Económico:

Según Santander Trade (2023) en la actualidad Argentina atraviesa una inestabilidad económica como lo ha sido a lo largo de la historia. De acuerdo a la información analizada se estima que para el actual año 2023 y el siguiente 2024 la segunda economía de Sudamérica crezca alrededor de un 2%, luego de que en el año 2022 se produjera un crecimiento del 4% del PBI impulsado principalmente por la recuperación de sectores afectados por la pandemia. Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un -3,8% del PIB, mientras que la deuda pública llegó al 76% en 2022. Por lo demás, el país avanzó en la renegociación de su deuda con el FMI, y logró un acuerdo en 2022. Por ello, se estima que el país siga reduciendo el desbalance macroeconómico y que restaure el orden fiscal en los próximos años. En 2022 también, la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 6,9%, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país y se prevé que se mantenga en el mismo nivel en 2023 y 2024. Sin embargo, aunque la tasa de empleo formal ha aumentado, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación en el país. El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población, y la situación social del país se caracteriza por las constantes tensiones.

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja, Sin embargo, en 2022 el país sufrió una de las peores sequías en décadas, lo que tuvo un fuerte impacto en las cosechas de trigo, maíz y soja (Santander Trade, 2023).

Según el analista Pintone, (2023), “para mitigar el impacto económico de la sequía en el campo y en las arcas públicas, el Gobierno anunció la semana pasada el nuevo “dólar agro”, un tipo de cambio diferencial y fijo de \$ 300 para sostener a los sectores más golpeados e incentivar la liquidación de exportaciones de soja y otros productos de economías regionales.”

Este nuevo tipo de cambio se suma a una nueva variante de dólar que rige en Argentina, entre los diferentes tipos de cambio ya podemos encontrar: dólar oficial, dólar mayorista, dólar futuro, dólar contado con liquidación, dólar bolsa, dólar mep bolsa, dólar ahorro, dólar blue (no oficial).

Esta nueva medida también responde a la falta de divisas y a la situación crítica que tienen hoy las reservas. Con esta medida se busca conseguir más dólares intentando que se evite una devaluación oficial (Página12, 2023).

Entorno Social:

El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 29,6% donde reside el 39,2% de las personas. Esto implica que, se encuentran 2.928.152 hogares, que incluyen a 11.465.599 personas; y, dentro de ese conjunto, 614.043 hogares se encuentran por debajo de la línea de indigencia, lo que representa 2.356.435 personas indigentes. Con respecto al primer semestre de 2022, la incidencia de la pobreza registró un aumento de 1,9 % en los hogares y de 2,7 % en las personas. En el caso de la indigencia, mostró una reducción de 0,6% en los hogares y de 0,7% en las personas. En el segundo semestre de 2022, el ingreso total familiar promedio aumentó 37,3%, mientras que las canastas regionales promedio se incrementaron 43,5% y 44,4% (Indec, 2023).

“En Argentina estamos viendo un fenómeno que hace unas décadas era impensado para nuestro país: el del trabajador pobre. Trabajar ya no asegura estar por encima de la línea de pobreza. A los que más perjudicó apostar por una economía cerrada, regulada y con impuestos altos es a los trabajadores. Desde agosto de 2017 hasta diciembre de 2022 el salario real cayó 23%; y la caída es de 41% si se toman los salarios privados no registrados” (Mari, 2023).

Entorno Tecnológico:

Desde el punto de vista tecnológico hay que remarcar que Argentina ha desarrollado nuevos métodos y procesos en lo que respecta a la actividad agropecuaria es por ello que la tecnología llamada 4.0 ya está a disposición del sector agropecuario, buscando mejorar la calidad de vida, cuidar el ambiente, incrementar los rendimientos por nombrar algunos beneficios. Son los especialistas del INTA quienes impulsan el

desarrollo de nuevas tecnologías. El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) busca modificar los viejos procesos para lograr una eficiencia en los recursos. Entre los aportes del instituto se destacan las aplicaciones para dispositivos móviles, calibración de maquinarias, utilización de drones con imágenes térmicas, el aforador de cursos de agua y la barra de cuerpo de siembra (Argentina.gob, 2023).

Entorno Ambiental:

En las últimas décadas han surgido desafíos globales que se suman al de garantizar la seguridad alimentaria mundial. Estos vienen dados por el continuo calentamiento global, el deterioro de los recursos naturales, como el agua y el suelo, la pérdida de biodiversidad y el incremento de enfermedades que afectan grandes áreas geográficas. En base a la sostenibilidad o sustentabilidad, se destacan los Objetivos y metas de Desarrollo Sostenible (ODS) a 2030. En línea con esto, Argentina viene consolidando un modelo productivo de intensificación sustentable, que permite el incremento de los rendimientos y la producción de manera amigable con el medio ambiente (Bolsa de Cereales, 2022).

Entorno Legal:

Hace ya varios años que se viene trabajando sobre normativas dirigidas al cuidado y la protección del medio ambiente. En este análisis, podemos decir que en el actual mandato del presidente Alberto Fernández se promulgó de la Ley 27.621, Implementación de la Educación Ambiental Integral. La ley tiene el objetivo de establecer el derecho a la educación ambiental integral como una política pública nacional en consonancia con leyes vinculadas al ambiente y la educación. A partir de esta normativa, se busca establecer a la educación ambiental fundamentada en, el abordaje interpretativo y holístico del ambiente, el respeto y valor de la biodiversidad, la equidad, la igualdad de género, la diversidad cultural en la comprensión del mundo, la participación y formación ciudadana que orienten a la construcción de una perspectiva ambiental, el cuidado del patrimonio natural y cultural. La problemática ambiental y los procesos sociohistóricos, la educación en valores de cuidado y justicia; la promoción de un pensamiento crítico e innovador y el ejercicio ciudadano del derecho a un ambiente sano (Visión Sustentable, 2022).

CLASIFICACION DEL PRODUCTO

El producto que se escogió es el maíz, considerando que a partir de dicho bien se pueden crear muchas oportunidades en el exterior.

Luego de la elección del producto, se realiza un análisis basado en ciertas características que definen al objeto. En primer lugar, a partir de la información proporcionada por el sitio web (Tarifar, 2023) ; se procede a definir detalladamente la clasificación arancelaria del producto en cuestión:

1005.90.10.190Y

Sección II: Cereales, Alimentos y Maderas

Capítulo 10: Cereales

Partida 1005: Maíz

Sub partida 1005.90: Los demás

N.C.M 1005.90.10.1: A granel, con hasta 15% de embolsado

SIM (Sistema Informático Malvina) 1005.90.10.190 Y

Acuerdos: Según datos correspondiente a (Tarifar, 2023) ambos acuerdos son definidos como acuerdo de libre comercio.

Egipto-Mercosur: Mercadería negociada. Exportación

Israel-Mercosur: Mercadería negociada. Exportación

Tratamiento Aduanero: Según datos expresados en (Tarifar, 2023) se obtiene que:

- DE%: 12 % Derechos de Exportación.
- RE%: 0% Reintegros a la Exportación.

Tratamientos Especiales:

Productos Orgánicos. Reducción de 5 puntos porcentuales en el Derecho de Exportación (D.E.) Se reduce en 5 puntos porcentuales la alícuota del derecho de exportación (D.E.) para éstas mercaderías siempre que revistan la condición de

ecológicos, biológicos u orgánicos, debidamente certificados y autorizados por el organismo competente, en los términos de la Ley N° 25.127, y que presenten el Certificado de Empresa Certificadora, autorizada por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)

Reintegro Adicional del 0,5%

Se establece un reintegro del 0,5 % adicional para los siguientes casos:

- Aquellos productos que revistan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos, debidamente certificados y autorizados por el organismo competente, en los términos de la Ley N° 25.127, de Producción Ecológica, Biológica u Orgánica, y su norma reglamentaria y complementarias. A los fines de acreditar ante el servicio aduanero esta condición, el interesado deberá presentar una constancia de Certificado por cada operación de exportación, expedido por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA);

- Aquellos productos que cuenten con el derecho de uso del Sello Alimentos Argentinos una Elección Natural, y su versión en idioma inglés, Argentine Food a Natural Choice, debidamente autorizados por la Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agroindustria, de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 26.967;

- Aquellos productos que cuenten con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica, debidamente registrada por la Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agroindustria, de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 25.380, su modificatoria y complementaria.

DJVE: Productos Agrícolas - Declaración Jurada de Ventas al Exterior con precio oficial

Mercadería sujeta a la registración de una Declaración Jurada de Venta al Exterior (DJVE), con precio FOB oficial.

Intervenciones previas:

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

Mercados de cambios: Siguiendo con los datos que proporciona el sitio web (Tarifar, 2023), se establece que:

Desde la fecha del cumplimiento de embarque otorgado por la Aduana

Exportaciones de bienes correspondientes a estas posiciones: **15 días corridos**.

Para aquellas operaciones que se concreten en el marco del régimen “EXPORTA SIMPLE”, independientemente del tipo de bien exportado: **365 días corridos**.

Independientemente del plazo máximo precedente, los cobros de exportaciones deberán ser ingresados y liquidados en el mercado local de cambios dentro de los 5 días hábiles de la fecha de cobro.

El siguiente paso de este análisis, conlleva a la búsqueda de los principales países involucrados en la importación del bien elegido, tomando como base la investigación realizada por (TradeMap, 2023). Desde allí se obtuvieron ciertos resultados que serán considerados en un futuro como posibles oportunidades comerciales. Haciendo enfoque en el mercado latinoamericano, mercado con mayor interés dentro del proyecto, recalcamos a Colombia como el principal importador, ya que se encuentra ubicado entre los 10 Estados más destacados del sector, lugar que fue logrado debido a que sus importaciones representan el 3.2% de las importaciones mundiales para este producto. Perú lo sigue muy de cerca, generando así también una sólida posición en el rubro, principalmente por mantenerse constante desde el año 2019. Ya un poco más abajo, se encuentra Chile como la tercera nación latinoamericana con más peso en el mercado y en cuarto lugar tenemos que hacer mención a Brasil ya que es una potencia en América del Sur.

Tabla 2 Principales Importadores de Maíz

Importadores	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022
China	782.129,00 USD	1.056.442,00 USD	2.477.666,00 USD	8.019.585,00 USD	7.098.844,00 USD
Japón	3.363.106,00 USD	3.510.218,00 USD	3.283.435,00 USD	4.726.974,00 USD	5.837.681,00 USD
Corea, República de	2.126.007,00 USD	2.347.837,00 USD	2.366.225,00 USD	3.218.347,00 USD	4.269.758,00 USD
México	3.256.092,00 USD	3.153.985,00 USD	3.058.792,00 USD	4.285.832,00 USD	4.209.112,00 USD

España	1.870.300,00 USD	1.857.070,00 USD	1.545.893,00 USD	2.101.191,00 USD	3.542.126,00 USD
Egipto	1.880.587,00 USD	1.994.820,00 USD	1.878.980,00 USD	2.410.683,00 USD	2.499.174,00 USD
Irán, República Islámica del	2.107.882,00 USD	2.240.246,00 USD	2.516.843,00 USD	3.394.001,00 USD	2.281.376,00 USD
Italia	1.110.054,00 USD	1.167.330,00 USD	1.116.907,00 USD	1.324.443,00 USD	2.180.142,00 USD
Viet Nam	2.085.299,00 USD	2.288.632,00 USD	2.382.111,00 USD	2.833.050,00 USD	2.148.637,00 USD
Colombia	1.027.211,00 USD	1.123.947,00 USD	1.198.290,00 USD	1.741.166,00 USD	2.123.237,00 USD

(TradeMap, 2023).

Tabla 3 Principales Exportadores de Maíz

Exportadores	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021	Valor exportado en 2022
Estados Unidos de América	12.572.564,00 USD	7.773.589,00 USD	9.306.892,00 USD	18.749.814,00 USD	18.740.891,00 USD
Brasil	4.034.500,00 USD	7.344.021,00 USD	5.786.083,00 USD	4.097.657,00 USD	12.154.545,00 USD
Argentina	4.176.014,00 USD	5.908.641,00 USD	5.995.689,00 USD	9.022.667,00 USD	8.571.819,00 USD
Ucrania	3.496.683,00 USD	5.209.734,00 USD	4.863.662,00 USD	5.875.336,00 USD	5.919.058,00 USD
Rumania	859.822,00 USD	1.193.332,00 USD	1.077.428,00 USD	1.775.400,00 USD	1.751.473,00 USD
Francia	993.732,00 USD	731.306,00 USD	912.327,00 USD	1.115.876,00 USD	1.519.306,00 USD
Polonia	228.372,00 USD	216.721,00 USD	284.971,00 USD	560.678,00 USD	1.171.733,00 USD
Paraguay	222.800,00 USD	399.833,00 USD	322.343,00 USD	11.262,00 USD	1.088.568,00 USD
Sudáfrica	427.653,00 USD	254.118,00 USD	500.723,00 USD	756.593,00 USD	1.060.235,00 USD
Rusia, Federación de	849.216,00 USD	611.443,00 USD	390.394,00 USD	688.083,00 USD	697.464,00 USD

(TradeMap, 2023)

DIAGNOSTICO Y DISCUSION

En base al análisis realizado para Campo Agrícola, se buscará identificar oportunidades de mercado internacional que le brindarán la posibilidad a la empresa de desarrollar y ampliar su cartera de clientes y los ingresos de sus actividades principales. A continuación, se exponen los aspectos más relevantes del diagnóstico que permiten discutir sobre las opciones que tiene la organización para desenvolverse en el comercio internacional.

El primer aspecto de discusión data sobre la situación de índole económica – política que atraviesa actualmente la Argentina, post pandemia Covid-19, en cual se puede destacar un recupero económico en algunos sectores que habían sido debilitados por la pandemia. Sin embargo, a pesar de estar en constante inestabilidad económica y de sufrir en el año 2022 una de las peores sequías de los últimos años, Argentina sigue ocupando un lugar de privilegio en el sector agrícola siendo uno de los principales proveedores de cereal del mundo, pudiendo así plantearse objetivos de crecimiento hacia el mercado internacional.

El segundo aspecto, sobre el diagnóstico organizacional y tras haber realizado un estudio integral utilizando las herramientas FODA, se llega a la siguiente descripción. La empresa cuenta con un diferencial importante de calidad y valorada por el mercado internacional. La capacidad de acopio, le brinda una gran oportunidad a la hora de hacer negocios, ya que se puede esperar a que los precios de mercado internacional suban y vender en el momento adecuado para así obtener mejores rendimientos económicos. Otra de las ventajas con las que cuenta la empresa es la predisposición por parte de los líderes en la búsqueda de ampliar sus horizontes. Un punto de desventaja a tener en cuenta es que no se cuenta con una estructura adecuada para un proceso tan complejo como lo es el comercio internacional.

En el tercer punto, el análisis específico del comercio internacional, determinó que los principales mercados se encuentran en el continente asiático y en el viejo continente (Europa), destacando a Colombia como el principal país de América del Sur que demanda el producto maíz. Si bien la Argentina se encuentra ubicado en una destacada posición en la exportación de dicho producto será un desafío el desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica. Este análisis concuerda con la intención de la empresa en exportar el producto que en los últimos años ha mejorado el rendimiento.

En el cuarto aspecto de discusión, se relación con las debilidades que enfrenta Campo Agrícola respecto a sus oportunidades de mercado internacional. Se puede identificar que cuenta con una larga distancia a los principales puertos internacionales, lo que requiere una muy buena planificación logística para no incurrir en costos extras a la hora del despacho de mercadería. También se puede observar una dependencia de los arrendatarios de las tierras, ya que a la hora de planificar un volumen

de producción debemos pensar que cantidad de has a sembrar y se debe hacer con periodos amplios de anticipación.

Como quinto aspecto de discusión, se debe tener en cuenta la variabilidad de tipo de cambio en proyectos que incluyen el comercio internacional, la brecha cambiaria es muy amplia y puede perjudicar la rentabilidad económica a la hora de comercializar los productos. También se debe tener en cuenta el crecimiento de la inflación lo que provocará mayores costos de producción para las empresas. Si bien hay importantes oportunidades se debe mirar constantemente estas variables para poder tomar buenas decisiones en el momento apropiado y así obtener mejores rendimientos económicos.

En base a lo planteado, se buscará dar respuesta a la problemática, referida a la identificación de oportunidades comerciales en el exterior, subrayando que aún tiene para ajustar aspectos de la capacidad competitiva de la empresa que le permitan desarrollarse en el comercio internacional en el corto plazo.

El fin que se persigue, de presentar una propuesta profesional de identificación de oportunidades comerciales en el mercado de latinoamericano, se realizará a través de un adecuado análisis y selección de mercados, implementando la herramienta de la matriz multicriterio para seleccionar el país de destino más propicio. Así luego, proponer estrategias comerciales de ingreso al mercado meta para la primera exportación, y de esta manera, permitirles a los directivos, tomar decisiones estratégicas.

Es por eso que, desde este punto de vista, no alcanza con una buena calidad y óptimo precio, no se garantiza el éxito en el negocio exportador. Esto implica, el inicio de un trabajo en conjunto que involucre a toda la empresa para lograr una mentalidad exportadora de excelencia que busque negocios que puedan durar en el mediano y largo plazo.

MARCO TEORICO

En esta etapa como se planteará la herramienta que luego se utilizará para elegir el mercado para exportar. Para este propósito se recomienda la utilización del modelo de filtrado presentado por Hennessey y Jeannet (2000). Después de analizar cada uno

de los mercados se debe adoptar un sistema para la selección del país que presente las mejores condiciones para la venta del producto. Ante esta situación la herramienta que se escogió para el análisis es la matriz multicriterio para la toma de decisiones que, según Berumen y Llamazares (2011) en su libro *Los métodos de decisión multicriterio y su aplicación al análisis del desarrollo local*, la definen como una base sustentada en elementos científicos para tomar decisiones objetivas basadas en componentes cuantificables y con una correspondiente ponderación de variables.

Para elaborar y utilizar la matriz de priorización se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Determinar el tema objeto de análisis.
- 2) Constituir un grupo de juicio.
- 3) Definir una serie limitada de criterios sobre los puntos más importantes en relación con los objetivos.
- 4) Ponderar los criterios.
- 5) Elaborar una tabla de valoración (Bustillo, 2008)

Estrategia de penetración de mercado

A continuación, luego de haber realizado una adecuada selección de mercados, consiste en elaborar una correcta estrategia. Esto hace referencia a la forma en la que la empresa va a ingresar al mercado seleccionado de acuerdo a lo estudiado en el análisis de situación.

Según los autores Philip R. Cateora, John L. Graham, (2006) en su libro *Marketing internacional*, las empresas pueden escoger entre cuatro modos de entrada a los países extranjeros: Exportación, acuerdos contractuales, alianzas estratégicas e inversión extranjera directa.

❖ Exportación directa:

La exportación se clasifica en dos tipos, exportaciones directas e indirectas. En la exportación directa la compañía vende a un cliente en otro país, dicho enfoque se caracteriza por ser el más común entre las compañías que buscan dar un primer paso en el mercado internacional, debido a que los riesgos de pérdidas financieras pueden ser

minimizados. En la indirecta, a diferencia de la anterior, la compañía vende localmente a un comprador (importador o distribuidor) en el país de origen, quien a su vez exporta el producto (Philip R. Cateora, John L. Graham, 2006).

❖ Acuerdos contractuales:

Asociaciones a largo plazo sin capital entre dos compañías en un mercado extranjero, que sirven como un medio de transferencia de conocimientos en lugar de capital. Dentro de estos acuerdos se encuentran las licencias que son un; medio para establecer una presencia en los mercados extranjeros sin desplegar grandes cantidades de capital. Generalmente es una estrategia preferida por Pymes, ya que las mismas significan menos riesgos para éstas. Se hace mención también a las franquicias, consideradas un tipo de licencias con un gran crecimiento en el mercado global (Philip R. Cateora, John L. Graham, 2006).

❖ Alianzas estratégicas:

Es una relación comercial establecida por dos o más compañías para cooperar en una necesidad mutua y compartir el riesgo de alcanzar un objetivo común. Dichas alianzas le van permitir a la empresa superar sus debilidades y aprovechar al máximo sus ventajas. Las empresas conocidas como Joint Ventures, son un medio de entrada al mercado extranjero que viene mostrando un constante crecimiento en los últimos años (Philip R. Cateora, John L. Graham, 2006).

❖ Inversión extranjera directa:

Permite que las compañías puedan manufacturar localmente para beneficiarse de los costos bajos de mano de obra, evitar impuestos de importación altos, reducir los altos costos de transportación al mercado, obtener el acceso a materias primas, o como forma de lograr la entrada al mercado (Philip R. Cateora, John L. Graham, 2006).

Definida la estrategia y modalidad de ingreso al mercado internacional, restará la determinación del mix de marketing para el producto y mercado sobre el cual insertarse. De acuerdo con Kotler y Keller (2012) el mix de marketing, 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.

- Precio: se establecen los procesos para la fijación del precio, considerando la calidad final del bien a exportar, como la carga de costos de las unidades a comercializar.
- Producto: se definirá el producto, su modalidad de comercialización, fraccionado, envase, packaging, etiquetado, entre otros aspectos.
- Plaza: se relaciona a los canales empleados para realizar la distribución del producto desde el origen al país de destino.
- Promoción: se basan en 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.

PLAN DE IMPLEMENTACION

En este punto, se implementaron las herramientas descritas en el marco teórico, se analizó la información resultante, y se llegó a las conclusiones y propuestas, para la empresa Campo Agrícola S.A. cumpliendo con lo planteado en los objetivos del reporte de caso. Dicha propuesta, incluye el objetivo general que expresó el propósito del plan de brindar una respuesta de acción que permita resolver la problemática. Así también, los objetivos específicos, los cuales, definen las acciones particulares y alcanzables para el logro del objetivo general.

Además, se destacó que el alcance temporal tuvo un horizonte para el segundo semestre del año 2024 y el alcance geográfico fue que la propuesta tuvo una aplicación a nivel internacional, haciendo foco en el mercado latinoamericano.

Siguiendo los lineamientos expuestos en el marco teórico, se procede a desarrollar el plan en dos etapas complementarias, las cuales permiten responder a los objetivos específicos del trabajo, y de esta manera dejar diseñado el plan a partir del cual se podría potenciar el eje comercial de la empresa.

En este sentido, las etapas del plan parten por la selección del país de destino de las exportaciones de maíz, escogiendo al mismo a partir de la evaluación de diferentes criterios macroeconómicos, siguiendo la matriz Multicriterio para los países latinoamericanos.

En segundo lugar, habiendo determinado el destino de las exportaciones, se procede al establecimiento de los lineamientos comerciales necesarios para desembarcar en este nuevo mercado, considerando la estrategia de la penetración de mercado mediante la definición del mix de marketing.

Alcance:

Organizacional: Se pondrá atención a las actividades de producción de maíz de la empresa Campo Agrícola S.A., esto se debe a que fue el producto para el cual se realizó el plan de internacionalización.

Temporal: El plan tendrá un horizonte temporal de 10 meses, empezando en octubre del año 2023 y finalizando en julio del año 2024.

Geográfico: Las actividades de Campo Agrícola S.A. se encuentran ubicadas en el departamento de Tercero Arriba, provincia de Córdoba y a su vez el plan de exportación de maíz está dirigido a Latinoamérica por lo que será un alcance geográfico definido.

Limitaciones: En cuanto a las limitaciones que se pueden presentar hay que tener presente que en el contexto que se vive actualmente y que la las factores y las variables externas pueden impactar negativamente en la empresa Campo Agrícola. Se debe mencionar que tanto la inflación como la brecha cambiaria pueden alterar el presupuesto original del plan.

Etapas:
Etapa 1: Determinación del mercado meta

Para poder determinar el mercado meta al cual se dirigirá el plan de exportación, se utilizó la herramienta de la matriz multicriterio para identificar cuál de los destinos latinoamericanos es el mejor para comenzar con la internacionalización de la empresa. Para ello se escogieron los 5 países de Latinoamérica que mayor demanda del bien presentan, los cuales fueron:

- 1) México
- 2) Colombia
- 3) Perú
- 4) Chile
- 5) Brasil

Estos países fueron escogidos en base a los 10 primeros países de Latinoamérica con mayor cantidad de toneladas importadas en el año 2022, identificando los siguientes:

- 1) México = 12.819.551 Tn.
- 2) Colombia = 6.522.856 Tn.
- 3) Perú = 3.577.451 Tn.
- 4) Chile = 2.651.868 Tn.
- 5) Brasil = 2.636.215 Tn.
- 6) Venezuela = 937.738 Tn.
- 7) Panamá = 561.271 Tn .
- 8) Ecuador = 189.039 Tn
- 9) Uruguay = 155.336 Tn.
- 10) Cuba = 90.610 Tn.

Para analizar los destinos se emplearon diferentes variables de índole macro económica que permitieron determinar el panorama en las relaciones comerciales entre los diferentes destinos. Dichas variables fueron las siguientes:

- 1) Importaciones totales del bien exportable (1005.90.10).
- 2) Importaciones totales del año 2022.
- 3) Derechos de importaciones en cada destino.
- 4) Tasa de inflación anual del año 2022.
- 5) Tasa de crecimiento del PBI proyectada para el año 2023.
- 6) Riesgo país.
- 7) Distancia a cada país de destino.

El proceso para poder determinar el país de destino se inició a partir de la valoración de cada una de las variables por los diferentes países, utilizando una escala

del 1 al 5 para cada uno de los indicadores. Luego, dichos valores fueron ponderados de acuerdo a la importancia de las variables económicas, y así se determinó el valor total para cada destino, escogiendo el valor más alto.

A continuación, se expone la determinación del valor de cada variable y luego la matriz multicriterio con la decisión del país de destino.

Tabla 4: Importaciones Totales de Maíz

Importaciones totales del bien (1005.90.10) valores del año 2022				
Destino	FOB USD	Valor	Escala de valores en miles	
México	4.209.112,00 USD	5	1	(0-250)
Colombia	2.123.237,00 USD	5	2	(250-500)
Perú	1.255.715,00 USD	5	3	(500-750)
Chile	912.113,00 USD	4	4	(750-1000)
Brasil	603.212,00 USD	3	5	Mas de 1000

Fuente: (TradeMap, 2023)

Tabla 5: Importaciones totales

Importaciones totales del año 2022				
Destino	FOB USD	Valor	Escala de valores en miles	
México	604.614.607,00 USD	5	1	(0-50)
Colombia	77.413.351,00 USD	2	2	(50-100)
Perú	60.246.491,00 USD	2	3	(100-150)
Chile	109.265.633,00 USD	3	4	(150-200)
Brasil	272.701.734,00 USD	5	5	Mas de 200

Fuente: (TradeMap, 2023)

Tabla 6: Derechos de Importación

Derechos de Importación				
Destino	%	Valor	Escala de valores en %	
México	3,8%	3	1	Mas de 8
Colombia	17%	1	2	(6-8)
Perú	0%	5	3	(4-6)
Chile	3,4%	4	4	(2-4)
Brasil	7,6%	2	5	(0-2)

Fuente: (TradeMap, 2023)

Tabla 7: Inflación anual

Inflación anual del año 2022				
Destino	%	Valor	Escala de valores en %	
México	7,9%	2	1	Mas de 8
Colombia	10,2%	1	2	(6-8)
Perú	8,3%	1	3	(4-6)
Chile	11,6%	1	4	(2-4)
Brasil	9,3%	1	5	(0-2)

Fuente: (Banco Mundial Org, 2023)

Tabla 8: PBI proyectada al año 2024

Crecimiento PBI proyectada 2024				
Destino	%	Valor	Escala de valores en %	
México	2,3%	3	1	(0-1)
Colombia	2,8%	3	2	(1-2)
Perú	2,6%	3	3	(2-3)
Chile	2,3%	3	4	(3-4)
Brasil	2,0%	3	5	Mas de 4

Fuente: (Banco Mundial Org, 2023)

Tabla 9: Riesgo País

Riesgo País				
Destino	%	Valor	Escala de valores en %	
México	Medio Bajo	4	1	Alto
Colombia	Medio	3	2	Medio Alto
Perú	Medio	3	3	Medio
Chile	Medio Bajo	4	4	Medio Bajo
Brasil	Medio Alto	2	5	Bajo

Fuente: (Cesce.es, 2023)

Tabla 10: Distancia a país de destino

Distancia en Km con el país de destino				
Destino	KM	Valor	Escala de valores en km	
México	8000	1	1	Mas de 4000
Colombia	7300	1	2	(3000-4000)
Perú	3441	2	3	(2000-3000)
Chile	1239	4	4	(1000-2000)
Brasil	2922	3	5	(0-1000)

Fuente: (Distance, 2023)

Contando con los valores para cada una de las variables, se expone a continuación la matriz multicriterio. En la misma, se ponderaron los valores de cada una de las variables de análisis, realizando sumatoria y escogiendo como resultante al destino con el valor más alto.

Ilustración 1: Matriz Multicriterio

Criterios de evaluación	Impo total del bien exportable	Impo totales	Derecho de Importacion	Inflacion	Crecimiento del PBI	Riesgo Pais	Distancia	Total
Peso ponderado	0,25	0,025	0,2	0,1	0,02	0,15	0,25	1
Mexico	Valor	5	5	3	2	3	4	1
	Ponderado	1,25	0,125	0,6	0,2	0,06	0,6	0,25
Colombia	Valor	5	2	1	1	3	3	1
	Ponderado	1,25	0,05	0,2	0,1	0,06	0,45	0,25
Peru	Valor	5	2	5	1	3	3	2
	Ponderado	1,25	0,05	1	0,1	0,06	0,45	0,5
Chile	Valor	4	3	4	1	3	4	4
	Ponderado	1	0,075	0,8	0,1	0,06	0,6	1
Brasil	Valor	3	5	2	1	3	2	3
	Ponderado	0,75	0,125	0,4	0,1	0,06	0,3	0,75

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

El resultado del análisis determina que Chile es la mejor elección de destino para realizar el plan de exportación. Dicho país cuenta con muy buenos indicadores, como lo es la cantidad de importaciones del bien que vamos a exportar, la distancia entre los países es muy favorable y además cuenta con una baja tasa arancelaria a la importación de maíz.

A continuación, se presenta la segunda etapa del plan en base a cada una de las estrategias de marketing mix, detallando la manera en la cual se abordará el proyecto de implementación.

Etapa 2: Definición de estrategias de ingreso de mercado

En este segundo punto, ya seleccionado Chile como mercado objetivo, se desarrolló la estrategia de ingreso de mercado. Esta, debió adaptarse a las normas y requisitos del país de destino.

Dentro de Chile, país de latinoamericano, se seleccionó para realizar la exportación, a la empresa Agrícola Super Limitada ubicada en Rancagua a 88 Km de la capital chilena. La actividad principal es la producción y comercialización de carnes de pollo, cerdo, salmón y alimentos procesados. Esta organización lleva en

el mercado 68 años en el rubro alimentos tanto en el ámbito local como internacional (Agrícola Super Limitada, 2023).

Una de las ventajas de realizar este tipo de operación es que la empresa Campo Agrícola disminuye sus riesgos ya que la organización Agrícola Súper Limitada una vez que recibe la mercadería la misma ingresa a otro proceso el que se utiliza para la alimentación de los animales. Además de la ventaja mencionada anteriormente podemos destacar que las cantidades vendidas son razonables por ser una primera exportación permitiendo a Campo Agrícola reducir los costos internos y despacho.

Estrategia de producto:

El primer punto bajo la definición de las estrategias se basa en la determinación del producto a exportar, en este caso el maíz que presenta la siguiente clasificación bajo su posición arancelaria 1005.90.10.190Y.

Teniendo presente que es la primera vez que Campo Agrícola realizará una exportación, se ha definido una estrategia a partir de la venta directa con empresas industriales que se abastecen del bien primario del maíz para su industrialización, consumo y posterior producción de bienes finales. Teniendo presente que es un producto que se va a utilizar para consumo animal es requisito previo la intervención de SENASA para el ingreso al país chileno. En este sentido se escogió a Agrícola Super Limitada dentro del padrón de empresas chilenas que realizan la importación de este tipo de productos, reconociendo a las siguientes empresas, como posibles destinos para la comercialización del bien:

Tabla 11: Importadores de maíz en Chile

Nombre	Ubicación	Página web	Contacto
AGRICOLA SUPER LIMITADA	RANCAGUA	www.agrosuper.com	(56-72) 2201000
CORTEVA AGRISCIENCE CHILE LIMITADA	REGION METROPOLITANA SANTIAGO	www.corteva.com	(56-2) 28367000
CHAMPION S. A.	SANTIAGO DE CHILE	www.champion.cl	(56-2) 25608300

MOLINERA ACONCAGUA S. A.	LOS ANDES	www.molineraac.cl	(56-34) 2422136
-----------------------------	-----------	--	--------------------

Fuente: (Elaboración propia, 2023).

Estrategia de distribución

Teniendo en cuenta que se realizará la exportación a través de la venta directa con la empresa mencionadas anteriormente y que es la primera comercialización internacional realizada por Campo Agrícola, se ha determinado llevar adelante un negocio comercial con un total de 500 toneladas de maíz, aspecto que podrá ser realizado debido a que la empresa cuenta con la capacidad productiva para generar dicha cantidad.

Debido a que el destino ha sido determinado como Chile, se definió un transporte de tipo terrestre, utilizando camiones habilitados para el tráfico internacional, los mismos cuentan con una capacidad de 29 toneladas aproximadamente. Al tratarse de una exportación a granel no va ser necesario embalaje.

El transporte de la mercadería se realizará de la siguiente manera:

- 1) Se cargarán los camiones desde los silos donde se encuentra acopiada la mercadería en Río Tercero.
- 2) El destino será Puerto Terrestre Mendoza, allí se hará aduana de salida y se hará la intervención de SENASA.
- 3) Luego desde Mendoza los camiones partirán con destino Chile.

Para llevar a cabo la intervención, se plantea utilizar el INCOTERM CPT (Carriage Paid To) Los Libertadores, es decir transporte pagado hasta lugar de destino significa que el vendedor se hará cargo del flete terrestre internacional. Además, el vendedor se hará cargo de los despachos de exportación, los gastos en el país de origen. La responsabilidad recaerá sobre el comprador una vez la mercadería se encuentre en el lugar de destino, encargándose de los trámites de importación y el transporte a la dirección de destino.

Es importante destacar en este apartado, los documentos requeridos por la empresa chilena Agrícola Súper Limitada:

- Factura original
- Packing List
- Certificado de Origen
- Certificado de Fitosanitarios
- CRT

Estrategia de Precio

Para la fijación de la estrategia del precio, se establece un proceso mediante el cual la empresa pueda incursionar en el comercio exterior a través de precios competitivos. Por ello, se toma como referencia el valor FOB de la tonelada de maíz bajo la posición arancelaria 1005.90.10 el cual, de acuerdo al MINAGRI, (2023) Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería es de 242 USD por tonelada. Si se multiplican las toneladas que se buscan exportar, en este caso 500, se llega a un precio final de 121.00 USD.

Es importante destacar en este apartado, la forma de pago que se propuso para la primera exportación de Campo Agrícola, que sea realizado por pago anticipado en el cual el importador deberá transferir a la cuenta del exportador los USD correspondiente a la operación. Se utiliza este método, para no incumplir con las normas de BCRA, ya que una vez que tengamos el libramiento de cumplido se tiene 15 días para ingresar las divisas al país, normativa que establece el Banco Central de la República Argentina (Tarifar, 2023).

En la siguiente tabla, se puede observar la determinación del precio final para las 500 toneladas, teniendo en cuenta los costos generados, los derechos de exportación, reintegros y comisiones por venta.

Tabla 12: Precio CPT

CONCEPTO	IMPORTE USD
Cantidad de Tonelada	500
Precio por Tonelada	242
Costo de producción	121

Margen ganancia (7%)	8,47
Precio EXW	129,47
Gasto de despacho	64,33
Flete Interno	51,29
FCA/FOB	245,09
Flete Internacional	58
Precio CPT por Tonelada	303,09

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

Tabla 13: Gastos de Despacho

GASTOS DE DESPACHO	IMPORTE EN USD
Control de Carga	0,40
SENASA	29,34
Servicio de Guarda / Digitalización	0,05
Certificado de Origen	0,03
Despachante	2,57
Aduana en PTM	2,20
Laboratorio de Tercero	0,10
GASTOS FOBBING	34,69
DERECHOS DE EXPORTACION	29,04
GASTOS BANCARIOS	0,6
<u>TOTAL GASTOS POR TN</u>	<u>64,33</u>

Fuente: (Elaboración propia, 2023).

Estrategia de Promoción

Como estrategia para la comunicación y promoción del plan de exportación, se plantea realizar participaciones en ferias relacionadas al rubro agrícola, no solo respecto al maíz sino también sobre otros bienes para potenciar la posibilidad de adentrarse en el comercio internacional de manera diversificada.

Para lograrlo, se propone participar tanto en ferias nacionales como internacionales. El objetivo de la participación en estas ferias contribuirá a hacerse conocidos en el mundo de las exportaciones, a generar nuevos contactos, y a identificar aspectos que deben tenerse en cuenta para aumentar el valor agregado del producto. Es decir que la participación a ferias funcionará tanto para la

comunicación externa y la promoción de los bienes que produce Campo Agrícola, como también para adquirir conocimientos y herramientas para aplicarlos en un proceso de mejora continua. De esta forma, se deberá realizar una planificación de logística para participar en dichas ferias, partiendo del reconocimiento de los posibles eventos a desarrollarse a través del mundo durante el año 23/24 la planificación del transporte y el alojamiento de los socios, el diseño de carpetas institucionales y folletos de la marca. Se plantea un presupuesto de USD 10.000 para destinarlos a la participación de al menos 2 ferias durante los periodos 23/24.

Entre las posibles ferias a participar se encuentran las siguientes:

- SIAL Inspire Food Business: octubre 2024 (París, Francia)
- Expoalimentaria: octubre 2023 (Lima, Perú)
- Expo Agro 2024: marzo 2024 (Buenos Aires, Argentina)
- Expo AgroFuturo: septiembre 2023 (Bogotá, Colombia)

Ilustración 2: Cronograma de Actividades

	MESES		oct.-23		nov.-23		dic.-23		ene.-24		feb.-24		mar.-24														
	SEMANAS		40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ACTIVIDADES	DEFINICION DEL MERCADO OBJETIVO		■	■																							
	ANALISIS DE DESTINO		■	■																							
	DEFINICION DEL DESTINO		■	■																							
	BUSQUEDA DE EMPRESAS IMPORTADORAS				■																						
	CONTACTO CON LAS EMPRESAS					■	■																				
	DEINIFICION DE CANTIDAD A EXPORTAR							■																			
	DEFINICION DE CANAL DE DISTRIBUCION								■	■																	
	DEFINICION DE INCOTERMS									■	■																
	DETERMINACION PRECION DE EXPORTACION										■	■															
	BUSQUEDA DE FERIAS INTERNACIONALES											■	■														
	PRESENTACION DE PLAN A DIRECTIVOS												■	■													
	AJUSTE DE OBSERVACIONES													■	■												
	IMPLEMENTAR EL PLAN														■	■											
	PARTICIPACION DE FERIA INTERNACIONALES																								■	■	

(Elaboración propia, 2023)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este proyecto tuvo como objetivo trabajar a lo largo de todo su abordaje la identificación de oportunidades comerciales en el mercado internacional. De este modo poder detectar un mercado en Latinoamérica con el producto maíz y así desarrollar la primera exportación para la empresa Campo Agrícola.

A través de la investigación minuciosa e intensiva sobre la situación interna y externa y luego de haber identificado las capacidades y limitaciones de la empresa Campo Agrícola S.A., se pudo dar respuesta a la problemática, ya que la misma cuenta con gran potencial exportador que le permite desarrollar negocios internacionales a mediano y largo plazo.

Finalizado el proceso de investigación y utilizando la aplicación de diferentes métodos como la matriz multicriterio fue posible identificar el mercado meta elegido, además de la utilización de otro método para la empresa primeriza en comercio internacional es el marketing mix internacional que es la herramienta que permite realizar la propuesta de ingreso de mercado.

Si bien a lo largo del desarrollo del trabajo se han mostrado y desplegado diferentes métodos, estrategias y operaciones que debe llevar adelante Campo Agrícola S.A, se plantea a continuación un conjunto de sugerencias.

En primer lugar, se sugiere incorporar personal adecuado para la formación de un departamento de comercio internacional, esto beneficiaría a la empresa Campo Agrícola S.A. en una buena planificación y coordinación de las operaciones con sus clientes.

En segundo lugar, se sugirió a la empresa Campo Agrícola S.A. la posibilidad de desarrollar un proyecto de industrialización y desarrollo de cadena de valor, logrando una gran variedad en la producción lo cual provocará una mayor rentabilidad. De esta manera se puede desarrollar alimentos balanceados, harinas y cereales, etanol, pellets, biocombustibles, entre otros.

En tercer lugar, se sugirió también llevar a cabo un plan de inversión a largo plazo en la incorporación de nuevas tierras aptas para cultivo para poder tener año a año una base mayor en capacidad productiva.

Referencias

- AGD. (2023). *agd.com.ar*. Obtenido de <https://www.agd.com.ar/es/commodities#cereales>
- Agricola Super Limitada*. (2023). Obtenido de [www.agrosuper.com:](https://www.agrosuper.com/)
<https://www.agrosuper.com/>
- Argentina.gob*. (2023). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/digitalizar-el-agro-con-tecnologias-de-punta-el-futuro-del-sector>
- Banco Mundial Org*. (2023). Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?name_desc=false
- Berumen, S., & Llamazares, R. (2011). *Los métodos de decisión multicriterio y su aplicación al análisis del desarrollo local*.
- Bolsa de Cereales*. (2022). Obtenido de <https://www.bolsadecereales.com/post-39>
- Bolsa de Comercio de Rosario*. (2022). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar:https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/aporte-del>
- Bustillo, A. F. (2008). *Diseño de una herramienta de evaluación Multicriterio (Trabajo final de carrera)*. Obtenido de https://oa.upm.es/7304/1/PFC_ANA_FERNADEZ_BUSTILLO.pdf
- Campo Agrícola. (2023). *Campo Agrícola Tercero Arriba*.
- Cancilleria.gob*. (2023). Obtenido de <https://cancilleria.gob.ar/es/politica-exterior/apertura-de-mercados-negociaciones-internacionales>

Canva.Siglo21. (2023). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/18620/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Cesce.es. (2023). Obtenido de <https://www.cesce.es/es/riesgo-pais>

Distance. (2023). Obtenido de <https://es.distance.to/Argentina/Brasil>

(2023). *Elaboración propia.*

Hennessey, J., & Jeannet, P. (2000). *Estrategia de Marketing Global.*

Indec. (2023). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos.* Buenos Aires.

Johanson, J. & J. Vahlne. (2009). *Los Mecanismos de Internacionalización.*

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *DIRECCION DE MARKETING.* Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Mari, E. (2023). *Libertad y Progreso.* Obtenido de <https://www.libertadyprogreso.org/2023/03/31/pobreza-la-mitad-de-las-personas-pobres-estan-en-los-partidos-del-gba/>

MINAGRI. (2023). Obtenido de https://dinem.magyp.gob.ar/dinem_fob.wp_fob_consall.aspx

Pagina12. (2023). Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/537701-dolar-agro-5-puntos-claves-para-entender-que-es-y-su-diferen>

Philip R. Cateora, John L. Graham. (2006). *Marketing internacional.*

Pintone, F. (2023). Tipo de cambio diferencial. *Pagina 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/537701-dolar-agro-5-puntos-claves-para-entender-que-es-y-su-diferen>

Santander Trade. (2023). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tarifar. (2023). Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/8253>

TradeMap. (2023). *TradeMap*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c100590%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1

Vision Sustentable. (2022). Obtenido de <https://www.visionsustentable.com/2021/06/22/en-que-consiste-la-ley-de-educacion-ambiental-integral/>