

Trabajo Final De Grado

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Nombre: Facundo Martín Andrés Moyano

DNI: 38251151

Legajo: VCIN03755

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Título: Soja Argentina en la Unión Europea ¿Cómo identificar y aprovechar las oportunidades de negocios en el mercado internacional?

Índice

Índice.....	2
Resumen.....	3
Abstract	3
Introducción	4
Objetivos de Estudio	5
Análisis de la Situación.....	6
Análisis del sector doméstico:.....	6
Análisis del sector en el mercado europeo:.....	7
Diagnóstico Organizacional	10
Diagnóstico y Discusión	11
Marco Teórico.....	12
Propuesta Profesional.....	15
Conclusiones y Recomendaciones	23
Bibliografía	24

Resumen

A continuación, se desarrolla un Reporte de Caso que toma como sujeto de análisis a la empresa cordobesa Campo Agrícola, que de momento limita su participación a etapas primarias de la cadena de comercialización, y sus oportunidades de negocio en el mercado europeo.

Se realizó un breve repaso de antecedentes relacionados al caso y se construyó un marco teórico acorde para la elaboración de una propuesta que cumple con los objetivos que se plantearon para aprovechar esas oportunidades de negocios detectadas. Tras un análisis del mercado europeo, se designó a España como destino objetivo para realizar una exportación dadas las condiciones actuales, y se detalla todos los puntos claves a tener en cuenta al realizar esa primera exportación. El cierre del trabajo cuenta con conclusiones y recomendaciones, que les serán útiles tanto a los directivos de la empresa, como a otros empresarios que se encuentren en la misma situación que Campo Agrícola.

Palabras Clave: Exportación de soja en el mercado europeo; primera exportación; comercio internacional agrícola.

Abstract

This Case Report takes as the subject of analysis the Argentinean company Campo Agrícola, which currently is only participating at primary stages of the agricultural industry and has some business opportunities in the European market.

After a quick review of background information and the construction of an appropriate theoretical framework, it was developed a proposal following objectives set to take advantage of these business opportunities. The European market was analyzed and Spain was chosen as target destination to complete an export process, where was possible to describe all the key points to be considered when carrying out that first export. At the end, the work has conclusions and recommendations, which will serve to directors of the company, as well as other entrepreneurs who are in the same situation as Campo Agrícola.

Keywords: Soybean exports in the European market; first export; agricultural international trade.

Introducción

Campo Agrícola es una empresa nacida en 2004, se dedica a la explotación productiva de campos de terceros, aptos para la actividad agropecuaria. Se compone organizativamente por cuatro socios, tres de los cuales son hermanos provenientes de la Provincia de Buenos Aires y el cuarto es un contador de la misma Provincia de la empresa, Córdoba (Universidad Siglo 21, 2018).

Con valores organizacionales orientados al constante crecimiento, siempre empleando las buenas prácticas, la empresa comenzó explotando campos propios heredados por los socios hermanos y se fue ampliando con campos arrendados y otras actividades relacionadas con el sector. Los principales cultivos producidos son maíz, soja, maní y, en menor medida, trigo.

La estructura de la empresa es más bien básica, ya que contratan a terceros desde el asesoramiento de un ingeniero agrónomo que participa en cuestiones técnicas de la operación, una vez definida la estrategia productiva de la campaña, hasta proveedores fijos de servicios de siembra, fumigación, fertilización, cosecha y transporte. Han invertido en infraestructura de almacenamiento de todos sus granos y maquinarias, junto con algunas otras herramientas e insumos necesarios para la actividad.

Respecto al mercado apuntado, Campo Agrícola tiene determinado distintos segmentos de acuerdo al cultivo producido. El maíz se exporta en su mayoría, mientras que la soja y el maní deben ser procesados por terceros intermediarios locales previo a su exportación. La empresa utiliza ciclos de venta en función del precio del grano y de los distintos servicios e insumos a pagar.

Las características propias del sector en nuestro país y en el mundo, abren un abanico de posibilidades de lo más variado para buscar aprovechar las mejores oportunidades de negocios. La empresa no está aprovechando su potencial exportador del cual se puede obtener mejores rendimientos monetarios a los que se consiguen actualmente, entre otros beneficios.

Basados en el trabajo de investigación de Ostiza Garmendia (2017), se concluye que el continente Europeo y Asiático representan los principales destinos de las exportaciones de soja del continente americano, siendo Argentina el tercer productor mundial de este cultivo. Haciendo foco en la Union Europea (UE), destino de alrededor del 13% de las importaciones mundiales, se presenta “un elevado ratio entre población y S.A.U (tierra agrícola útil de un

país), la presencia de una cabaña ganadera importante, la Política Agraria Común y su fomento de determinados cultivos frente a otros y un contexto normativo y legal que imposibilita el uso de tecnologías de transgénesis en los cultivos europeos, de las cuales la soja es el mayor referente” (Ostiza Garmendia, 2017). La UE no aplica prácticamente aranceles financieros a las importaciones de soja, pero son las medidas no arancelarias (MNA) las que mayor afectan el libre tránsito de estos granos, como las medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF) de la Organización Mundial de Comercio (OMC), razón por la cual muchos exportadores prefieren las transacciones con China y el resto del mercado asiático. El cultivo de soja y maíz transgénicos está prohibido en la UE, lo que supone una gran desventaja competitiva respecto a los costos de producción que se manejan fuera, incluso considerando los costes de fletado de mercancías por vía marítima.

Estas condiciones han sido aprovechadas por muchas empresas argentinas del rubro. El sitio web de Exportadores de Córdoba (2022) resalta al menos seis habituales exportadores cordobeses que eligen llegar al mercado de la UE con productos similares a los de Campo Argentino: Tecnocampo SA, Establecimiento San Patricio, VG Agronegocios, INSA, LE&CO y El Peludo SA, que validan la viabilidad de las oportunidades encontradas.

Este caso de estudio apunta a convertirse en una lectura práctica e incentivadora para empresas cordobesas y del resto de Argentina que estén considerando expandir sus fronteras de comercialización, disminuyendo ciertas barreras de información que pueden encontrar los productores que no están familiarizados con el comercio internacional.

Objetivos de Estudio

- Objetivo General: Identificar una oportunidad de negocio de exportación en el mercado de la UE para la producción de soja de la empresa del año 2023.
- Objetivos Específicos:
 - Definir cuál es el destino de la UE óptimo para exportar la producción de soja de la empresa.
 - Determinar un plan de operatoria logística, fiscal y comercial para la propuesta.

Análisis de la Situación

La empresa, como se detalló anteriormente, produce cuatro cultivos diferentes, tres de los cuales lo hacen con mayor regularidad: maíz, soja y maní. Naturalmente, el proceso que requiere cada cultivo para ser finalmente vendido, es diferente pese a las similitudes que se puedan imaginar que existan. A lo largo del trabajo de estudio se tendrán en cuenta sólo las variables asociadas a la soja, ya que es el producto elegido en el objetivo del caso.

El incremento de las cantidades de granos demandados por estas nuevas exportaciones, significará también la chance de disminuir costos de producción relativamente gracias a la eficiencia provista por trabajar con economías a escala, además de tratar con segmentos de clientes nuevos que pueden aportar sugerencias y exigencias para mejorar los estándares de procesos y agregar valor a toda la oferta de la compañía.

Análisis del sector doméstico:

Para entender el contexto político y económico en el que se encuentra sumergida la empresa en Argentina, es válido remitirse al informe brindado por Santander Trade (2022). La inestabilidad política y económica se encuentra en el ADN de la historia del país, con inflación estructuralmente alta, déficit fiscal, altos niveles de deuda pública, un ritmo acelerado de depreciación de la moneda, desempleo y altos niveles de pobreza, pero aunque sumado a eso la pandemia ha afectado significativamente a la economía argentina, el país ha registrado un crecimiento del 7,5% del PBI en 2021 y se espera que la segunda economía más grande de Sudamérica continúe recuperándose en los próximos años. “La situación social se caracteriza por las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por las reformas anunciadas”, mientras que “las obras de red de infraestructuras requieren más inversiones, ya que el acceso a la electricidad y al agua en las zonas rurales no siempre está garantizado” (Santander Trade, 2022).

Como ya también se mencionó, Argentina se encuentra entre los primeros países productores y exportadores de soja y sus derivados en el mundo, y las exportaciones agrícolas representan una fuente de ingresos clave, especialmente durante este último año que se registraron altos precios y producciones récord.

Desde 2015, la superficie sembrada de soja se ve en constante disminución, debido a la quita de retenciones de otros cereales por parte del gobierno. La soja hasta el día de hoy tributa un 30%, mientras que los otros cereales 12% (SurDelSur.com, 2022).

Según el Índice FADA de Participación del Estado en la renta agrícola, de Miazzi, Pisani Claro y Ariño (2022), tras realizar un promedio ponderado de cultivos, se llega a la conclusión de que el Estado se queda con el 64,9% de la renta agrícola. Se esperaba una baja en el indicador tras una sustancial suba en los precios, pero se vio seriamente contrastado por los bajos rindes productos de la sequía, por el aumento de costos de producción y por el atraso del dólar oficial respecto a la inflación. La suba de los derechos de exportación también impactan en los números del productor, ya que la industria de los subproductos pierde poder de compra y paga menos por el grano. Hubo además 12 meses de subas de costos de insumos claves como fitosanitarios, glifosatos y UREA, y lo que más preocupa es el abastecimiento de fertilizantes, siendo Rusia el segundo máximo exportador mundial de ese insumo clave.

Respecto a costos logísticos, en las economías emergentes son generalmente de dos a tres veces más elevados que en países desarrollados. Estos costos impactan negativamente en la competitividad y en las oportunidades de negocios de los pequeños productores, que nuevamente quedan sin margen de negociación respecto a sus precios de comercialización (Gauthier, 2016).

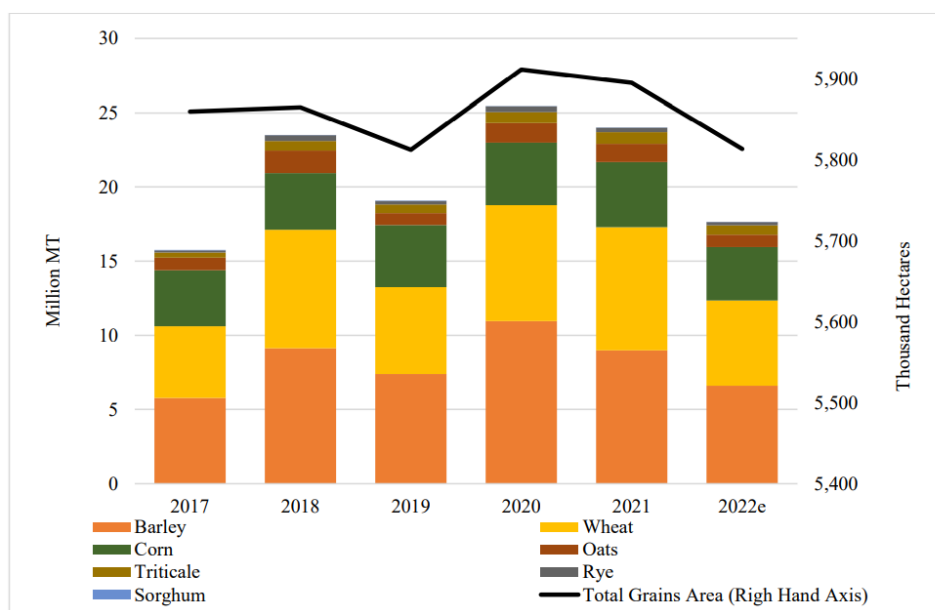
Análisis del sector en el mercado europeo:

La temática que más miradas desvía al momento de la investigación para este análisis, es el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia, dos jugadores muy fuertes también en el sector. Además de haber afectado a la variación del precio de los granos, han repercutido en distorsiones de precios y oferta de insumos claves para el sector agrícola como el petróleo y los fertilizantes, tal como lo explica el último informe de Wandile Sihlobo para la Cámara de Negocios Agrícolas de Sudáfrica (2022). Dependiendo como siga la guerra durante los próximos meses, los precios pueden dar un nuevo salto al comienzo de la próxima temporada de cultivo en el Norte del mundo.

Otro factor a tener en cuenta serán las desfavorables condiciones climáticas que todavía azotan al agro en el Occidente Europeo. Guerrero (2022) explica en su informe para el

Departamento de Agricultura de EEUU, lo que aconteció en España durante estos últimos meses. Las estadísticas del sector muestran una caída en la producción de largo plazo, el cultivo de granos está perdiendo terreno frente a plantaciones más redituables para los empresarios locales, como frutos secos u olivares. La falta de irrigación, los aumentos en los costos de insumos, sumado a un invierno crudo y seco y las altas temperaturas de los últimos meses, explican una reducción de producción de alrededor del 12% (Guerrero, 2022), y es un fenómeno que vemos repetido en la mayoría de países de la UE.

Gráfico Número 1: Producción de Granos en España



Source: FAS Madrid estimates and MAPA data.

Un tema del que también se habló anteriormente, en los antecedentes, es lo referido a las MNA. Francia es el máximo productor agrícola de la UE, con el 20% de la oferta de cultivos. Según el reporte de Damave (2020), el nuevo desafío de la industria pasa por las demandas de una parte de la sociedad de productos “más naturales”, lo que tira por la borda años de desarrollo en factores de eficiencia productiva. El Gobierno de Francia planea disminuir el 50% del uso de pesticidas químicos sintéticos para el 2025, con todo lo que ello significa para los productores. La agricultura orgánica conlleva un incremento notorio en los precios de sus productos, precios premium que aún no todos los consumidores están dispuestos a pagar. Todo esto sumado a las desafiantes condiciones climáticas que detallamos anteriormente, predice una situación realmente complicada para los productores locales.

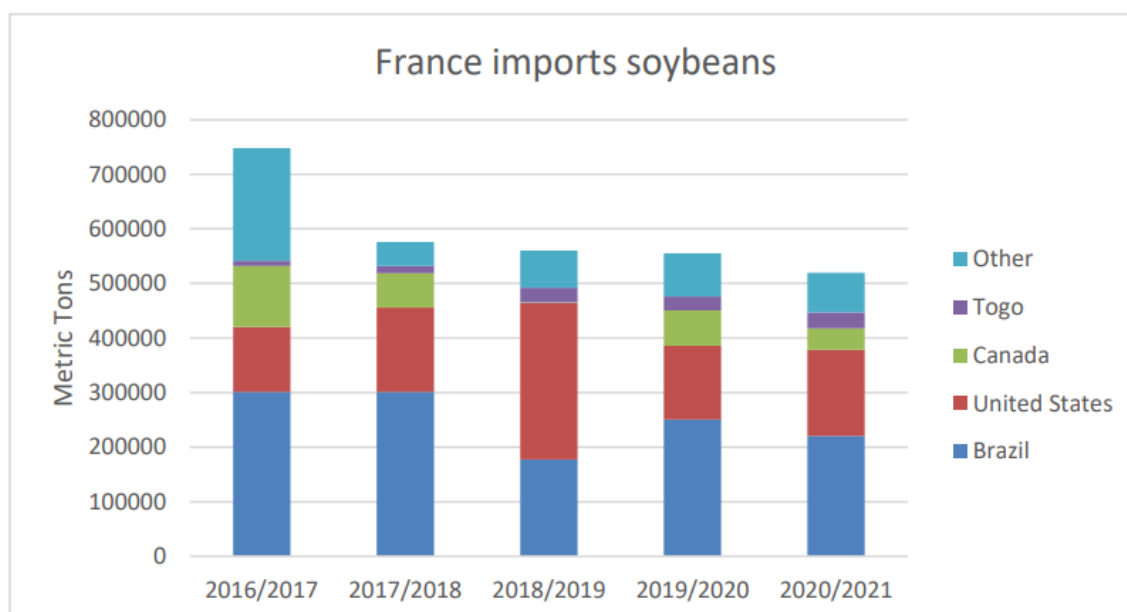
Los puntos clave de estas nuevas MNA de compromiso medioambiental pasan por:

- Disminuir un 35% las emisiones de carbono antes de 2030.

- 100% de packaging reciclables en la industria de los alimentos.
- Desarrollo de transportes y cadenas de suministros sustentables.
- Reducir el 50% del desperdicio de comida para 2025.
- Etiquetado ambiental basados en análisis de ciclos y desperdicios.

América es el principal proveedor de granos en Francia, de los cuales el 80% han sido genéticamente modificados en algún punto (Omnes, 2022).

Gráfico Número 2: Importaciones de Soja en Francia



Source: Trade Data Monitor

Francia depende de la importación de soja para alimento de ganado y aves de corral. Desde 2008 la cultivación comercial de genéticamente modificados (GMO) está prohibida, mientras que la importación de esos cultivos pasan por regulaciones, en menor medida para alimento de animales.

Table 1 - Share of GE Soybeans in Total Soybean Production

Argentina	100%
Brazil	96%
Canada	95%
India	0%
Spain	0%
Togo	0%
United-States	94%

Source: [ISAAA 2018](#)

Diagnóstico Organizacional

Para analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y como influyen los factores del entorno, se puede utilizar la popular herramienta FODA, siguiendo las recomendaciones de Ramírez Rojas (2017).

Tabla 2: FODA

	Factores Positivos	Factores Negativos
Origen Interno	<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilidad para la explotación de diversos cultivos en terrenos totalmente adecuados. -Salud financiera y organizativa. -Contratistas de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de maquinaria e infraestructura propia para aprovechar aún más los beneficios de las economías a escala. -Falta de experiencia como exportadores.
Origen Externo	<ul style="list-style-type: none"> -La interrupción de la cadena de suministros en Europa por la Guerra, como oportunidad de posicionamiento en la región. -Las prohibiciones y barreras productivas para los agricultores europeos, como oportunidad de ingreso en la región. -Argentina es uno de los orígenes más reconocidos de la industria del agro mundial. -Aumento de precios internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -La interrupción de suministros y servicios provocados por la Guerra, que afecten las operaciones de la empresa. -La inestabilidad política y económica Argentina. -Las barreras de entrada para los cultivos en Europa. -Alta presión tributaria local. -Deficiencia del sistema logístico del país. -Condiciones climáticas cambiantes.

Fuente: Elaboración Propia.

Diagnóstico y Discusión

Haciendo un breve repaso de lo analizado anteriormente se puede comenzar a descubrir las oportunidades de negocios que surgen de la situación actual de la empresa y su contexto. Por empezar, se trata de una empresa que participa muy poco de la cadena agroexportadora, por lo que se ve con muy poco margen de acción a la hora de aprovechar nuevas oportunidades. El contexto en Argentina no es para nada alentador, pero en la UE, pese a todas las amenazas que se pudieron detectar, las oportunidades son muy prometedoras. Campo Argentino puede ser quien tome protagonismo en esa escena y palear así los conflictos domésticos que pueden afectarla.

El diseño y adopción de un plan de exportación podría generar un mayor flujo de demanda de lo producido, lo que debería incentivar a la empresa a aumentar su oferta y obtener mejores rendimientos de economías a escala y optimizar procesos. Sería también una gran oportunidad de crecimiento cualitativo para la empresa, trabajar en un mercado de altísima complejidad y eficiencia, alcanzar nuevos estándares de operación para cumplir con todas las exigencias regulatorias del destino y también las de los consumidores foráneos.

Lo que se busca lograr en este trabajo es justamente la confección de ese plan de exportación y la exposición de la nueva estructura de costos y beneficios que se obtendrían con su práctica, para que la empresa pueda tener la información necesaria para tomar la decisión de adentrarse en este nuevo camino de expansión o limitarse a operar dentro de los mismos parámetros que se alcanzaron desde hace años.

Marco Teórico

Para poder desarrollar el plan que resuelva los objetivos planteados, se debe contar con herramientas teóricas propias de la materia, que en este caso serán las utilizadas en el proceso de selección de mercados y a lo relativo del resto del proceso de exportación.

Un método muy utilizado para la selección de nuevos mercados objetivos es el de la Matriz Multicriterio de Selección. Siguiendo lo expuesto por Jeannet & Hennessey (2004), se trata de un modelo en el que se aplica un proceso de filtrado sobre una lista de países interesantes, que irá disminuyendo a lo largo de cuatro etapas, para dar con una lista definitiva en el final.

- Etapa 1: La Primera Etapa se llamará “Evaluación de Factores Eliminatorios”, se tendrá en cuenta aspectos macroeconómicos (políticos, económicos, sociales, legales, etc.), los factores no controlables por la empresa. Se realiza un análisis comparativo entre los países de la lista y se descarta los países que no justificarían una selección posterior ni una investigación más profunda, los países que superan el filtro se consideran “oportunidades preliminares”.
- Etapa 2: En la Segunda Etapa se analiza la Estructura de Mercado para los productos de la empresa: la característica de la demanda, barreras de entrada y salida, etc., factores influyentes generales. Los países que sigan resultando viables, se consideran “oportunidades posibles”.
- Etapa 3: En la Tercera Etapa se consideran variables Microeconómicas: competencia, costos, proyección de ventas, proyección de rendimientos, etc., factores donde la empresa puede influir, los resultantes serán “oportunidades probables”.
- Etapa 4: La última Etapa será el filtro del Análisis de Factores Corporativos, donde resultaran los “países prioritarios”. Aquí se analizarán variables respecto a las posibilidades de posicionamiento, promoción, logística, recursos, etc.

A los países prioritarios se los somete nuevamente a un proceso final de selección, esta vez más particular. Se desarrolla una matriz de preferencias ponderada en base a un listado de criterios de selección propios para este estudio. Se califica a cada país en cada punto de la matriz y se obtendrá una calificación general de cada uno, para realizar la selección final del mercado objetivo.

Una vez seleccionado el mercado objetivo, se podrá proceder a la próxima etapa del trabajo: el desarrollo del plan de exportación. Cámara de Comercio Exterior de Córdoba desarrolló un manual de lo más completo llamado “La Exportación Paso A Paso”, que cubre desde lo general cada una de las diferentes variables que surgen de las tres etapas principales de toda exportación: la etapa comercial, la operativa y la postventa.

Antes de comenzar con la etapa comercial, se debe tener en claro todos los requisitos a reunir para cumplir con los aspectos legales de la exportación. Principalmente, se debe estar inscripto en el Registro de Importadores y Exportadores de la Dirección General de Aduanas y para cualquier intervención que se deba tramitar a los fines de la exportación, es necesario contar con el número de Legajo que otorga la inscripción en el Registro Único del Ministerio de Producción, por lo cual deberá ser gestionada con anterioridad a las operaciones (CACEC, 2019). Se deben también tener presente las regulaciones, tributos y demás condiciones con las que se deben cumplir para operar en el país elegido, así como tener definida la clasificación arancelaria del producto a exportar.

Es bueno estar bien informado acerca de los distintos planes de financiación a los que puede acceder un exportador, ya que se debe tener con qué costear diversos procesos previos a la cobranza de la operación como entregas, seguros, promociones comerciales, etc. Citando ahora al ABC Para Exportar de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2020), se dispone tres principales fuentes de financiamiento: Bancos, Mercados de Capitales y Private Equity.

Retomando al Manual de CACEC (2019), se debe tener en cuenta el tratamiento cambiario para las exportaciones, donde el Mercado Único y Libre de Cambios cursará todas las operaciones.

La exportación de granos configura un sector con tratamientos especiales, está regulada por la Ley 21453 y dispone un tratamiento aduanero diferenciado del resto de mercaderías. Para gozar de ciertos beneficios, el exportador debe registrar la venta a través de una Declaración Jurada de Venta al Exterior (DJVE) mediante el Sistema Informático Malvina (CACEC, 2019).

Con el proceso de selección de mercado antes realizado, ya se debe tener claro las condiciones en las que se operará, cómo adecuar el producto, cuáles serán los competidores, certificaciones necesarias, etc. El exportador se relacionará con otros actores durante la operación, como lo son los despachantes de aduana, agentes de transporte, agentes de carga,

bancos, compañías de seguros, etc., y posiblemente distintos organismos internacionales ya sean públicos o privados.

La etapa comercial comienza oficialmente con la presentación de la oferta, que no se hará antes de informarse sobre el stock actual de la empresa, los medios de transporte aptos para su envío, su acondicionamiento, pólizas de seguro necesarias y medios de pago disponibles. Se acordarán condiciones de venta con los clientes por medio de los Incoterms (*International Commerce Terms*) y obviamente el precio, teniendo en cuenta los costos productivos, operativos y un margen de ganancia.

Un buen punto para analizar, mencionado por CACEC (2019), es la posibilidad de adoptar una estrategia de asociatividad, que puede ayudar a la empresa con la “reducción de costos de producción, aumento del poder de negociación frente a los proveedores de insumos, menores gastos de exportación, etc.”. Existen diversas posibilidades de asociación empresaria como las cooperativas, los consorcios de exportación, los emprendimientos conjuntos o “joint ventures”, etc.

Se deben realizar acciones de promoción comercial para poder cerrar los tratos a futuro. Comenzar una búsqueda de clientes utilizando canales como ferias y exposiciones del sector, misiones comerciales, ronda de negocios, etc.

La etapa comercial finaliza con la emisión de la factura pro-forma. Debe contener datos elementales tales como: número de orden, fecha, datos del comprador y del vendedor, del producto, precio y cantidades y plazos de validez.

Una vez confirmada la venta, comienza la etapa operativa. Se perfecciona el contrato de compra-venta, donde se aclaran datos específicos de la operación que pudieran no haberse tenido en cuenta en la factura pro-forma. Se arregla la instrumentación de pago y se encara el acondicionamiento de la mercadería y su transporte. Su respectiva tramitación aduanera, la preparación de la documentación exigida como la factura comercial, *packing list*, documentos de transporte y certificado de origen. Un despachante de aduanas interviene en la gestión aduanera, donde se suscribe al Permiso de Embarque y se efectúa la Declaración Aduanera, donde se elige y deja constancia de la Destinación Aduanera de la mercadería. La Aduana hace su correspondiente verificación y si todo encuadra, se continúa con la extracción de la mercadería del país (CACEC, 2019).

Al momento de la carga intervendrán el servicio aduanero, un guarda aduanero, un verificador aduanero, agentes auxiliares, el despachante y el agente de transporte aduanero, así como otros organismos designados para operaciones especiales. Se procede con el pago de Derechos de Exportación y de los Servicios asociados, y se podría decir que la operación finaliza cuando el cliente efectúa el pago y se realiza el cobro por esa venta.

La última etapa según CACEC (2019) es la post-venta. Es cuando se realiza el análisis del resultado de la operación, incluye también el servicio post-venta acordado con el cliente, y cualquier otro asunto que haya quedado pendiente tras la exportación.

Teniendo en cuenta cada uno de los aspectos descritos anteriormente, se podría decir que se puede continuar con la elaboración de un plan de acción efectivo.

Propuesta Profesional

Se procede a desarrollar un plan con el que se busca cumplir con los objetivos planteados, teniendo siempre en cuenta los análisis previos de la situación y contexto donde se encuentra la empresa.

Para cumplir el objetivo general del estudio, identificar una oportunidad de negocio en la Unión Europea para exportar la producción de soja del próximo año, se debe primero definir el mercado objetivo utilizando la metodología de la Matriz Multicriterio de Selección.

En la Evaluación de Factores Eliminatorios, a modo de simplificar el análisis, se considerarán oportunidades preliminares a los países de la UE que presenten los mejores números respecto a PBI y crecimiento económico estimados para 2023, volúmenes de importaciones de granos de soja del último año y el tamaño del sector agrícola en el país, que son datos relevantes para este análisis. De los 27 países miembros de la UE en la actualidad, se resaltan los siguientes resultados, basados en datos de Santander Trade (2022) y Trade Map (2019).

Tabla 3: Evaluación Factores Eliminatorios

Países UE	PBI (billones de USD)	Crecimiento	Sector Agrícola (respecto al PBI)	Importaciones de Soja (mil USD)
Holanda	1.00	0.8%	1.6%	2194942
España	1.00	1.2%	3.1%	2034095
Alemania	4.00	1.5%	0.7%	1941687
Italia	1.00	-0.2%	2.0%	1328141
Portugal	0.26	0.7%	2.1%	669075
Bélgica	0.60	0.4%	0.6%	279401
Francia	2.00	0.7%	1.6%	278792
Grecia	0.23	1.8%	4.2%	140688
Rumania	0.31	3.1%	3.8%	104680
Austria	0.47	1.0%	1.2%	89930
Hungría	0.20	1.8%	3.4%	76512
Suecia	0.65	-0.1%	1.4%	28602
Dinamarca	0.39	0.6%	1.1%	28127
Polonia	0.75	0.5%	2.5%	21039
Finlandia	0.28	0.5%	3.0%	17516
Eslovaquia	0.12	1.5%	2.2%	14939
Republica Checa	0.31	1.5%	1.9%	12852
Irlanda	0.55	4.0%	1.6%	11420
Croacia	0.07	3.5%	3.3%	6889
Eslovenia	0.07	1.7%	2.1%	3262
Lituania	0.07	1.1%	3.3%	2392
Bulgaria	0.09	3.0%	3.4%	1218
Letonia	0.04	1.6%	3.8%	221
Chipre	0.03	2.5%	1.9%	85
Luxemburgo	0.08	1.1%	0.2%	85
Estonia	0.04	1.8%	2.2%	69
Malta	0.02	3.3%	4.5%	9

Fuente: Elaboración Propia.

Los 18 países resaltados se consideran oportunidades preliminares, al significarse todos de economías con producciones estimadas de más de 100mil millones de dólares, donde su sector agrícola representaría unos mil millones de dólares anuales, y consecuentemente han importado granos de soja por más de 10 millones de dólares durante el último período registrado.

En el análisis de Estructuras de Mercado, se considerarán oportunidades posibles a aquellos países que ya estén consumiendo soja argentina, lo que da a entender que se trata de mercados que ya aceptaron las características de la producción local y que es posible superar sus exigencias sin mayores problemas.

Tabla 4: Evaluación Estructuras de Mercado

Países UE	Importaciones de Soja Argentina 2021 en U\$D	Crecimiento anual importaciones de Soja Argentina 2017/2021
Alemania	10041000	15%
Polonia	5988000	0%
España	2590000	18%
Italia	20000	194%
Holanda	9000	-49%
Francia	2000	0%
Portugal	0	0%
Bélgica	0	0%
Grecia	0	0%
Rumania	0	0%
Austria	0	0%
Hungría	0	0%
Suecia	0	0%
Dinamarca	0	0%
Finlandia	0	0%
Eslovaquia	0	0%
Republica Checa	0	0%
Irlanda	0	0%

Fuente: Elaboración Propia.

Son 6 los países que actualmente registran importaciones de granos de soja desde Argentina. Son mercados muy grandes a los que se los puede continuar examinando.

Al procesar variables microeconómicas como costos de importación, precios y volúmenes consumidos de otros orígenes considerados como competencia, podremos determinar oportunidades probables.

Tabla 5: Evaluación Variables Microeconómicas

Países UE	Tarifas Ad Valorem de Importación Soja	Precio		Precio Importaciones Soja Totales 2021 USD	Porcentaje de Soja Importado desde Argentina del Total
		Importaciones de Soja Argentina USD	desde 2021		
Polonia	0	629		627	28.46%
Alemania	0	419		542	0.51%
España	0	469		554	0.13%
Italia	0	500		551	0.01%
Holanda	0	900		528	0.01%
Francia	0	522		571	0.01%

Fuente: Elaboración Propia.

Dado que la participación de la producción argentina entre el total importado por Italia, Holanda y Francia es ínfima, se opta por descartarlas como opciones probables. Las exportaciones argentinas han tenido un precio muy competitivo para Polonia, Alemania y España. Se nota particularmente en Polonia una muy buena aceptación por estos granos, pero se evaluarán factores corporativos en un análisis final, para determinar si pueden ser países prioritarios.

Tabla 6: Evaluación Final

País	Puntaje Economía	Puntaje Mercado	Puntaje Micro	Puntaje Exp	Total
España	4,00	2,00	2,00	5,00	3,25
Alemania	4,00	5,00	2,00	1,00	3,00
Polonia	1,67	3,00	5,00	1,00	2,67
Peso de Variable	0,25	0,25	0,25	0,25	1

Fuente: Elaboración Propia.

Basado en los antecedentes del caso que se mencionaron en la introducción del estudio, sólo una empresa cordobesa se encuentra exportando a Polonia y dos a Alemania, mientras que todas las mencionadas están comerciando a España actualmente. España estaría dándole lugar a la empresa de trabajar en conjunto con otras empresas cercanas geográficamente, a fin de abaratar costos logísticos, elaborar mejores ofertas, concretar mejores negocios, las posibilidades que se generan alrededor de esta oportunidad son realmente muchas, mientras que las otras opciones implican una mayor complejidad del negocio para una empresa que recién estaría dando sus primeros pasos en el comercio exterior.

España fue entre 2020 y 2021 el segundo país con mayor crecimiento en importaciones de granos de soja de todo el mundo, ascendiendo 745 millones de dólares durante ese período, sólo detrás de China, además de ser el quinto mayor importador de soja en el mundo. Las exportaciones de oleaginosas desde Argentina a España han aumentado un 12,8% en los últimos 3 años (Santander Trade, 2022). Considerando suficiente la información provista para fundamentar la elección del mercado objetivo, se procede a la segunda etapa del plan de implementación, con España como destino para la producción.

Tal cual se describió en el Marco Teórico, el paso a seguir debe ser reunir todos los requisitos y documentación necesaria para continuar con la operación internacional, los cuales se detallan a continuación:

- Alta como exportador en AFIP (<https://www.argentina.gob.ar/realizar-la-inscripcion-en-el-registro-especial-aduanero>).
- Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial (RUCA) (<https://ruca.magyp.gob.ar/>).
- Presentación de Declaración Jurada de Ventas al Exterior (DJVE) (<https://www.argentina.gob.ar/generar-declaracion-jurada-de-venta-al-exterior-djve-kit-sim>).
- Certificado Sanitario ANMAT-INAL (<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231963/20200713>).

Una vez obtenida el alta para poder operar y obtenidas todas las certificaciones para que el producto pueda ingresar a Europa, se puede proceder a cerrar tratos. Lo ideal sería encontrar un importador apto para recibir la mercadería de la empresa, para ello se pueden utilizar las múltiples herramientas que han ido evolucionando y revolucionando junto con el comercio exterior. Existen múltiples directorios web con datos de contacto de diferentes importadores

que se encuentran operando en el medio, uno de ellos es el sitio web de la Cancillería Argentina o el del mismo Santander Trade, que sirve como fuente de información para variados aspectos de la operación. Además, si se cuenta con el presupuesto y la disponibilidad de tiempo para realizar viajes de promoción, existen más de 20 ferias comerciales al año en España dedicadas exclusivamente al sector de la agricultura, donde se pueden conocer a los máximos actores del rubro para ese mercado y concretar algún negocio. Otro recurso del que se dispone, es operar en mercados en línea, sitios web especializados en la operatoria comercial del sector agropecuario B2B en España, donde actualmente se conocen al menos 15 de ellos.

A modo de ejemplo, se procederá a recrear una operación para dejar asentado cuáles serían los puntos a tener en cuenta en la confección y cierre de una oferta.

A la hora de cotizar una carga, se debe detallar el producto, con su respectiva posición arancelaria, en este caso se estaría hablando de habas de soja, incluso quebrantadas, cuyo código arancelario es: 1201.90.00.00. El precio, al tratarse de una *commodity*, cuenta con una referencia que es la cotización mundial en el momento de la operación fijada por la bolsa de Chicago en EEUU, y también la fijada por la Cámara Arbitral de Cereales de Rosario en Argentina, donde se puede concluir un precio de USD 500 por tonelada al día de hoy, de acuerdo al INCOTERM utilizado se debe añadir o no gastos de carga, transporte, seguros, etc. Se debe establecer las cantidades a comercializar, medios de transporte y el recorrido que realizará. Para este tipo de operación, lo más recomendado es el uso de contenedores para el traslado en camiones hasta los puertos y conectar por medio marítimo en buques de carga. El último detalle de la oferta inicial sería el medio y la forma de pago elegido y el plazo de validez de dicha oferta.

Respecto al transporte, en esta etapa inicial del comercio internacional en la que se encuentra la empresa, sería muy práctico utilizar el servicio que brindan las empresas de *freight forwarding*, donde se sabe que existen al menos una decena de empresas reconocidas en Europa con sedes en BsAs. El costo de este servicio se traslada directamente al precio de la venta.

Toda la documentación requerida para la exportación serán 7 documentos:

- *Bill of Lading*
- Factura Comercial E
- Póliza de Seguro
- *Packing List*
- Factura ProForma

- Destinación de Exportación
- DJVE

Mientras para completar el proceso de la importación en el país de destino, se requerirán al menos otros 6 documentos si la mercadería arriba directamente en España:

- Formulario T5 de la Unión Europea: Describe la mercadería y sus movimientos de traslado
- Planilla de Información INF 8: Detalla y reporta los costos de manipuleo de la mercadería dentro de la aduana
- Certificado Internacional de Importación (IIC)
- Documento de seguridad SSD
- Documento Único Administrativo (SAD)
- Declaración de Valor

Este sería un caso supuesto para una exportación a España de 25 toneladas de granos de soja valuados a USD 500 por tonelada en un contenedor de 20 pies, modalidad FCL (contenedor completamente cargado). La carga se envía vía terrestre desde las instalaciones de la empresa hasta Buenos Aires, donde se acondiciona el contenedor y se despacha al puerto para la carga al buque que lo transportará a la terminal portuaria de Valencia, con transbordo en el puerto de Tanger, Marruecos. Se utilizará la figura del Incoterm CIF, por lo que la empresa se hará cargo de los costos de envíos y seguros hasta el puerto del destino y luego de eso, la carga pasará a ser de responsabilidad del comprador.

A modo de simplificar el proceso de pago y cobro de lo acordado, se recomienda utilizar transferencias bancarias, considerando un pago inicial para cubrir costes logísticos y tributarios y otro final donde se cubra la rentabilidad una vez concretado el envío.

Tabla 7: Cálculo de Valor de Exportación

Concepto	Importe Unitario (USD)	Importe Total (USD)
Valor Percibido	308,40	7710,00
Flete Interno	40,00	1000,00
Gastos Portuarios + Carga + Otros Gastos Aduaneros	26,60	665,00
Derecho de Exportación	123,75	3093,75
FOB	498,75	12468,75
Flete Internacional	120	3000
Seguro Internacional	2,49	62,34
CIF	621,24	15531,09

Fuente: Elaboración Propia.

*Para la Importación en España, se deberá añadir al valor CIF un 10% de IVA.

*El Cliente Importador se deberá hacer cargo de los gastos de la descarga y transporte hacia su depósito.

Gráfico Número 3: Diagrama de Gantt

Actividad	2023											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Producción	■	■	■	■	■	■						
Registro de Exportador	■	■										
RUCA	■	■										
Contactar <i>Forwader</i> + Despachante					■							
Cerrar Venta	■	■	■	■								
Cobro Inicial							■					
Intervención INAL/SENASA							■					
DJVE							■					
Despacho a Puerto							■					
Embarque								■				
Envío Marítimo									■			
Liberación de Mercadería en Destino										■		
Cobro Final											■	

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo a lo desarrollado a lo largo de todo este reporte, se pueden extraer conclusiones pertinentes. La empresa Campo Agrícola se presentaba como productora y vendedora de cereales y oleaginosas, limitada sólo al mercado local, mientras que su sector ofrece numerosas oportunidades en el plano internacional, que se estaban desaprovechando.

Se evaluaron las condiciones en las que se encuentra esta empresa, su contexto, oportunidades y amenazas del sector, antecedentes, y en base a eso se elaboró una propuesta profesional que condujera a cumplir con los objetivos propuestos.

La propuesta sirve, a modo de guía, para que la empresa pueda avanzar en sus primeros pasos del proceso de internacionalización y aprovechar esas oportunidades observadas. Se ofrece, en una primera instancia, un ejemplo práctico sobre el análisis y elección de un mercado objetivo donde desembarcar. En una segunda etapa, se resalta cada uno de los hitos relevantes del proceso de exportación, que culmina con la carga en las manos de un importador del mercado objetivo seleccionado en la etapa anterior.

Se pueden plantear numerosas recomendaciones para una empresa que transcurre una etapa tan temprana del proceso de internacionalización. Dependerá de sus propietarios definir cuál será su próximo paso. Existen muchas oportunidades para poder continuar cerrando negocios en el extranjero, tanto en España como en otros destinos europeos, ir afianzando la operatoria y puliendo detalles, y una vez consolidados los canales, utilizarlos para comercializar más productos, ya sean de la cartera que disponen actualmente, o avanzando en procesos de industrialización utilizando soja como insumo, por ejemplo, y añadiendo valor a lo producido. Todo esto llevará consigo mayor inversión en estructura, maquinaria, personal, a lo que se debería analizar siempre su viabilidad de acuerdo a los rendimientos que se podrían obtener.

Bibliografía

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2020). *ABC Para Exportar*.
Obtenido de <https://bit.ly/3RxaODo>
- CACEC. (2019). *Manual de Exportación Paso a Paso*. Obtenido de <https://bit.ly/2m8GypF>
- Damave, M.-C. (Noviembre de 2020). *Opportunities for Trade and Collaboration in the Agri Tech Sector in France*. Obtenido de agridéés: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2022/01/AgTech-Studie-Frankrijk-nov-2020.pdf>
- Exportadores de Córdoba. (2022). Obtenido de <https://bit.ly/2Ibmhai>
- Gauthier, G. F. (2016). *Logística de la soja : Argentina - Paraguay - Uruguay*. Obtenido de World Bank Group: <https://bit.ly/3LWJmOg>
- Guerrero, M. (24 de Junio de 2022). *Spanish Grain Supply Chain Shows Resilience in Challenging* . Obtenido de United States Department of Agriculture - Foreign Agricultural Service: <https://bit.ly/3BsiuRJ>
- Jeannet, J. P., & Hennessey, D. H. (2004). *Estrategias de Marketing Global*. Houghton Mifflin.
- Miazzo, D., Pisani Claro, N., & Ariño, N. (Marzo de 2022). *Índice FADA: Participación del Estado en la renta agrícola*. Obtenido de Fundación FADA: <https://bit.ly/3M0MN6D>
- Omnes, M.-a. (28 de Marzo de 2022). *Agricultural Biotechnology Annual*. Obtenido de United States Department of Agriculture - Foreign Agricultural Service: <https://bit.ly/3DfDUDQ>
- Ostiza Garmendia, F. (Julio de 2017). *Universidad Pública de Navarra*. Obtenido de Efecto de las medidas no arancelarias en el comercio: <https://bit.ly/3BybZ0X>
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Obtenido de <https://bit.ly/2PPyjsl>
- Santander Trade. (Marzo de 2022). *Argentina: Política y Economía*. Obtenido de <https://bit.ly/3BxVIJm>
- Sihlobo, W. (28 de Febrero de 2022). *Fertilizer industry exposed to Russia-Ukraine conflict*. Obtenido de Agricultural Business Chamber of South Africa: <https://bit.ly/3eAfo65>

SurDelSur.com. (2022). *Argentina | Actividades Económicas | Agricultura en Argentina Panorama*. Obtenido de surdelsur.com: <https://bit.ly/3BSUabJ>

Trade Map. (2019). *Home & Search*. Obtenido de <https://bit.ly/2BOEych>

Universidad Siglo 21. (2018). Obtenido de Campo Agrícola - Empresa Agrícola - Departamento de Tercero Arriba: <https://bit.ly/3Do12jw>