

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de caso

Inserción y comercialización del maíz de Campo Agrícola en el mercado asiático

Licenciatura en Comercio Internacional

Gonzalo Miller

DNI 19012162

Legajo CIN01892

Año 2024

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
<i>Objetivo General</i>	5
<i>Objetivos Específicos</i>	5
Análisis de situación.....	5
<i>Proceso Productivo</i>	6
<i>Estrategias de Venta</i>	7
Análisis PEST.....	7
<i>Factor Político</i>	8
<i>Factor Económico</i>	9
<i>Factor Social</i>	12
<i>Factor Tecnológico</i>	13
Análisis FODA	14
<i>Fortalezas</i>	14
<i>Debilidades</i>	14
<i>Oportunidades</i>	15
<i>Amenazas</i>	15
<i>Análisis Internacional del Producto</i>	16
Diagnóstico.....	18
Marco teórico.....	19
Plan de Implementación	21
<i>Selección de mercado</i>	21
<i>Estrategia de penetración de mercados</i>	26
Conclusión.....	29
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía.....	30

Resumen

En el trabajo presente, se analizó y estudió a la empresa Campo Agrícola con el fin de encontrar oportunidades de negocio para el maíz que produce en el mercado asiático.

En primera instancia se planteó como problemática la ausencia de actividades comerciales en el mercado internacional. Se inició con un análisis interno de la empresa, así como el entorno nacional e internacional, enfocados en el rubro agrícola, específicamente del maíz. Posteriormente se estudiaron variables relevantes internacionales para el proceso de exportación en el negocio agrícola, siendo un mercado con alto potencial de crecimiento, lo cual permitió identificar a Emiratos Árabes Unidos como un destino próspero para la expansión de este.

Concluida la selección del país destino se desarrollaron estrategias específicas de penetración de mercado enfocadas en las 4 variables del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción. Seguidamente, se establecieron los tiempos necesarios para cada etapa del proceso y el plan de acción a llevar.

Finalmente se redactaron las conclusiones del reporte y recomendaciones personales para la compañía con el fin de aportar un crecimiento al negocio.

Palabras clave: maíz; exportación; mercado asiático; competitividad internacional; logística internacional.

Abstract

In this report, the company Campo Agrícola was analyzed and studied to find business opportunities for the maize produced by itself, in the Asian market.

Initially, the main issue identified was the absence of commercial activities in international markets. The analysis began with an internal assessment of the company, as well as an examination of the national and international environments, focusing on the agricultural sector, specifically maize. Subsequently, relevant international variables for the export process were studied, which allowed for the identification of the United Arab Emirates as a prosperous destination for the expansion of this agricultural business, being a market with high growth potential.

Once the destination country was selected, specific market penetration strategies were developed, focusing on the four variables of the marketing mix: product, price, place, and promotion. The necessary timelines for each stage of the process were then established, along with the corresponding action plan.

Finally, conclusions were drawn, and personal recommendations for the company were provided to foster business growth.

Keywords: corn; export; asian market; international competitiveness; international logistics.

Introducción

En este Reporte de Caso se busca identificar oportunidades comerciales en el continente asiático del maíz producido en Campo Agrícola donde se encuentre un destino próspero para su exportación.

Campo Agrícola se crea en el año 2004 con el objeto de realizar la actividad agrícola primaria sobre campos de terceros. Los socios que la conforman son 4 personas. Tres de ellos son hermanos y viven en la ciudad de Buenos Aires, donde cada uno de ellos tiene su actividad particular. Tienen como principal antecedente ser herederos de campos de aptitud agrícola ubicado en el departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba, que habían sido originalmente adquiridos por su abuelo y que luego recibieron en forma de herencia. Durante varios años dichos inmuebles fueron arrendados a terceros. El cuarto socio es contador y desarrolla parcialmente su actividad laboral en la Provincia de Córdoba.

La actividad principal es la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros. Los cultivos principales que se siembran son de maíz, soja y maní, y como cultivo invernal en ocasiones se realiza la siembra de trigo. Los productos obtenidos son los denominados commodities agrícolas, cuyo destino final puede ser el mercado interno y el mercado externo:

El maíz se destina a ambos mercados: la mayor parte se vende a exportadores del complejo agroindustrial de Rosario que lo procesan para el mercado interno o la exportación, y una parte menor se vende a productores ganaderos de la zona que lo utilizan como alimento para hacienda.

En el caso de la soja, la totalidad se vende a compradores del complejo agroindustrial de Rosario para su procesamiento y exportación.

El maní, en su totalidad, es vendido a empresas cercanas al Departamento de Tercero Arriba para su procesamiento, y el destino final de la mercadería es el mercado externo.

Las principales inversiones que tiene la empresa son

- Planta de silos mecanizada para acopio de granos con una capacidad de 1500 toneladas (el resto de los granos es entregado a empresas de la zona para su acopio y comercialización).
- Balanza para pesar camiones.
- Galpones para guardar maquinaria.
- Semillas y agroquímicos.
- Maquinaria agrícola, tal como tractores, pulverizadores, tolvas y herramientas menores.

Por otro lado, el transporte de insumos (semillas, fertilizantes y agroquímicos) hasta los distintos lotes es realizado mediante camiones contratados especialmente. Hasta su utilización, dichos insumos son almacenados en la empresa proveedora, que cuenta con galpones e instalaciones autorizadas para su almacenamiento (Universidad Siglo 21, s.f.).

Tras una observación y análisis general de la compañía se pretende con este trabajo ampliar la comercialización del maíz en el mercado asiático aprovechando capacidades productivas e instalaciones actuales. Teniendo en cuenta que la compañía no posee un equipo de comercio exterior que apunte a mercados internacionales, la empresa está perdiendo buenas oportunidades de crecimiento en esta región del producto mencionado, pudiendo así diversificar los destinos comerciales y adaptar procesos y productos a los estándares de dicho destino. Aprovechando la infraestructura existente, que incluye una planta de silos mecanizada y un sistema de transporte eficiente, se buscará establecer conexiones sólidas con importadores y distribuidores en el continente asiático.

Por todo lo dicho se adhiere a la afirmación de que el comercio puede ser una manera simple de expandir el mercado y de permitir el aprovechamiento de las economías de escala (Krugman, 1980).

Para este trabajo se toman como antecedentes algunos datos destacados de los últimos años en el ámbito corporativo en relación con la exportación de granos, especialmente del maíz.

Tal como indican Calzada & Ramseyer (2019), en su informe de la Bolsa de Comercio de Rosario en el 2018, la República Argentina despachó al exterior cerca de 69 millones de toneladas (Mt) de granos, harinas y aceites. Las empresas Cargill, A.D.M. Agro y Bunge fueron los tres principales exportadores: Cargill despachó cerca de 9,6 Mt (principalmente granos) (14% del total), A.D.M. aproximadamente 7,3 millones (11% del total) y Bunge 7,2 Mt (10% del total).

Poner en marcha un plan de exportación del maíz a este destino es de gran importancia debido a la oportunidad de diversificación en un mercado de rápido desarrollo. Este proyecto ayuda a la empresa a adaptar sus procesos y productos a los estándares del mercado asiático. No sólo resulta en un incremento de las ventas, sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa. Del mismo modo, apoya el crecimiento de la economía local y nacional creando oportunidades económicas y potenciales empleos en el sector agrícola.

Objetivo General

- Expandir la comercialización del maíz de Campo Agrícola en el mercado asiático durante el segundo semestre de 2025.

Objetivos Específicos

- Identificar el país de la región más adecuado para la expansión del maíz de Campo Agrícola durante el segundo semestre de 2025.
- Establecer estrategias de marketing internacional para insertar el producto en el país seleccionado.

Análisis de situación

Adentrándose con más profundidad en Campo Agrícola se observa que la compañía se guía y acciona en base a tres ejes centrales: su misión, visión y política.

En cuanto a su misión, se centra en desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, originalmente concentrado en la explotación agrícola primaria, pero manteniéndose abierto a la posibilidad de ampliar las actividades dentro del mismo sector.

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

La política de la empresa fue siempre muy clara y se mantendrá en el futuro: desarrollar el negocio bajo principios éticos y profesionales buscando que el desarrollo de la propia empresa vaya acompañado del desarrollo de sus empleados, de sus proveedores y de sus mismos socios.

Proceso Productivo

Los cultivos principales son de soja, maíz y maní. La empresa tiene una explotación “base” de 552 hectáreas, que son los inmuebles propiedad de sus socios, que vienen siendo sembrados ininterrumpidamente desde el inicio de la sociedad en el año 2004. Cada año la empresa busca alquilar campos a terceros dentro de la zona de influencia para la siembra de maní, soja o maíz; por lo tanto, año tras año va variando la cantidad de hectáreas explotadas de acuerdo con la cantidad de hectáreas conseguidas en arrendamiento. Los cultivos son sembrados entre los meses de octubre y diciembre de acuerdo con el cultivo, la disponibilidad del lote, el régimen de lluvias, los precios y otros factores. Y, dependiendo de dicha fecha de siembra, será la fecha de cosecha, que siempre se ubica entre los meses de marzo y junio del año siguiente.

El proceso comienza con la elección de los lotes y su destino a los distintos cultivos. En general, la planificación y asignación de los distintos lotes a un cultivo en particular ya está determinada con anticipación, manteniéndose una política de rotación entre distintos cultivos (básicamente, soja y maíz) en la búsqueda de la mayor sustentabilidad económica y agronómica para el mediano y largo plazo. De todas maneras, se pueden presentar ocasiones donde se arrienda un lote por una sola campaña agrícola para un cultivo determinado (algo muy común en la siembra del maní).

Definidos los lotes, asegurado el financiamiento de los insumos y los servicios necesarios para su siembra y labores posteriores, se planifican con el asesor (ingeniero agrónomo) las fechas ideales para la implantación de los cultivos, las variedades de cada semilla y el esquema de fertilización para cada uno. Asimismo, se planifican las distintas aplicaciones de herbicidas y fungicidas que serán necesarios en cada ciclo.

La empresa no posee maquinaria para el desarrollo de las actividades, sino que contrata los servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha. A tal fin, se ha

desarrollado desde hace varios años un plantel estable de proveedores de estos servicios, todas empresas de la zona. En relación con esto, se hacen reuniones regularmente con estos proveedores para planificar las fechas ideales para la realización de las tareas de siembra, fertilización y pulverización en cada lote.

Estrategias de Venta

En general, las empresas agrícolas tienen una estrategia de venta que es similar, y consiste en espaciar sus ventas de acuerdo con sus necesidades de fondos, convirtiéndose los granos en su “moneda de ahorro”. Salvo en situaciones particulares, las empresas que han logrado excedentes o ahorros los mantendrán en granos en sus campos o en acopios y no los venderán hasta tanto tengan una necesidad puntual.

El hecho de que los precios agrícolas dependan de mercados internacionales y estén cotizados en dólares es la clave para justificar dicha postura, aunque hay situaciones puntuales que indicarían la conveniencia de vender dichos granos para colocarlos en algún otro activo, lo cual es analizado en ese momento.

La empresa mantiene la política de ventas antes descripta, buscando el mejor momento para las ventas en función de los precios de los insumos agrícolas (buscando los momentos de menores precios), de las exigencias de pago de arrendamientos y manteniendo constante atención en la evolución de distintos mercados buscando precios de los cultivos en los mercados de futuros que aseguren un piso de rentabilidad adecuado para la empresa. Así, en muchas ocasiones se concretan ventas en los mercados de futuros. El presupuesto dependerá de la cantidad de hectáreas sembradas. En la última campaña, el presupuesto fue de 1 100 000 USD (Universidad Siglo 21, s.f.).

Para tener una idea de donde se encuentra parada la empresa y poder elaborar un plan de acción estableciendo los objetivos es necesario llevar a cabo un análisis mediante ciertas herramientas, tales como PEST y FODA.

Análisis PEST

Es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las organizaciones a identificar y evaluar las amenazas y oportunidades para el negocio. PEST es un acrónimo que describe cuatro factores externos principales que influyen en el entorno empresarial: político, económico, sociocultural y tecnológico (Aguilar, 1967).

Factor Político

Actualmente Argentina transcurre una etapa de grandes cambios en todos los aspectos macroeconómicos. El nuevo presidente electo, Javier Milei, ha eliminado las restricciones a la exportación como, por ejemplo, desde el 6 de agosto la eliminación de derechos de exportación en productos agroindustriales y, ha anunciado planes para liberalizar el mercado de Internet. Según el Fondo Monetario Internacional, Argentina se ha comprometido a acumular reservas internacionales y a detener la financiación de la deuda pública por parte del Banco Central como parte de la evaluación más reciente de su programa de préstamos por valor de 44.000 millones de dólares. El prestamista mundial ha respaldado una serie de reformas propuestas por la administración del presidente electo (Santander Trade, 2024).

Focalizado en el maíz, en la campaña 2023 – 2024, la producción sufrió una fuerte crisis debido al achaparramiento de este, lo que significó una fuerte plaga. El gobierno nacional conformó junto a las entidades agropecuarias un comité de crisis para combatir este problema. La campaña agrícola 2023 – 2024 trajo para el cultivo de maíz una emergencia sanitaria de intensidad y extensión geográfica inusitada. Es por eso que las autoridades nacionales convocaron a los técnicos representativos del sector para compartir información oficial sobre el estado de situación, las políticas que se están llevando adelante y evaluar posibles vías de solución.

Por otro lado, existen organismos de apoyo y control a las exportaciones del maíz, como el SENASA que establece un sistema de calidad de maíz con destino a exportación a través del cual el organismo verifica el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos en la Resolución N° 517/2015 por parte de exportadores, plantas procesadoras, elaboradoras y de almacenamiento de maíz con destino a exportación. Las partidas de maíz a exportarse deberán provenir de plantas habilitadas a tal fin.

Además, existen alguna serie de acuerdos regionales con el mercado asiático, por ejemplo, se han propiciado acuerdos con la República Popular de China para la exportación de granos, a tal efecto se han suscripto memorandos de entendimiento para cebada (protocolo), maíz (protocolo) y sorgo (protocolo castellano - protocolo inglés) donde se explicitan los requerimientos particulares para exportar dichos granos. Las firmas deben estar inscriptas en los registros del SENASA, los que a su vez se encuentran publicados en el website del AQSIQ (Ministerio de Economía, s.f.).

Otro importante ejemplo es el avance que se dio en julio del año 2024 en la negociación de un acuerdo de libre comercio con los Emiratos Árabes Unidos desde el MERCOSUR. La ronda contó con la participación de negociadores de la Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, por un lado, y de los Emiratos Árabes Unidos, por el otro. Los grupos técnicos de acceso a mercado de bienes, reglas de origen, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio y comercio de servicios sesionaron de manera presencial. Este nuevo frente de negociación, impulsado desde la Cancillería, representa una oportunidad auspiciosa para promover una agenda de relacionamiento externo dinámica y diversa, que permitirá la apertura de nuevos mercados.

Emiratos es un socio comercial muy relevante para el MERCOSUR y para la Argentina y existe un gran potencial de expansión del comercio entre ambas partes. En 2023, el volumen de comercio bilateral entre la Argentina y Emiratos, tanto de bienes como de servicios, superó los 620 millones de dólares, explicado por exportaciones nacionales al mercado emiratí por 349 millones e importaciones por 273,5 millones, lo que arrojó un superávit de 75,5 millones.

Asimismo, Emiratos ocupa el puesto 38 en términos de Inversión Extranjera Directa (IED) en Argentina, con un stock de 139 millones: hay en el país capitales emiratíes en infraestructura y hotelería -entre otros rubros- y potencial de inversión en el sector minero.

En resumen, Argentina está atravesando un desafío muy importante, encaminado hacia la liberación económica, buscando reformar el panorama económico, fortaleciendo el respaldo internacional y mejorando la sostenibilidad fiscal del país, lo cual puede favorecer el crecimiento de las exportaciones (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2024).

Factor Económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con importantes fluctuaciones de crecimiento cada año. Tras crecer un 5% en 2022, el país entró en recesión en 2023, con una contracción del PIB estimada en un 2,5%, en medio de la contracción del consumo de los hogares y una devastadora sequía que redujo las exportaciones agrícolas. La elevada inflación, los esfuerzos de consolidación fiscal y las estrictas circunstancias financieras ejercerán presión sobre el consumo a lo largo de 2024, a lo que se sumarán los bajos niveles de confianza y el aumento de la incertidumbre

política, que obstaculizan persistentemente la inversión. Mientras que el FMI espera que el crecimiento repunte hasta el 2,8% este año, la OCDE prevé una nueva contracción del 1,3%. Para 2025 se prevé una mejora gradual a medida que el entorno macroeconómico se fortalezca y las exportaciones recobren impulso.

El nuevo Gobierno dirigido por Milei, que tomó posesión en diciembre de 2023, se enfrenta a la imperiosa tarea de consolidar las finanzas públicas para estabilizar la economía. Una iniciativa de apoyo fiscal recientemente desvelada integra una combinación de subsidios a los trabajadores, exenciones ampliadas del impuesto sobre la renta y medidas de alivio crediticio destinadas a proteger a los hogares de la disparada de la inflación (Santander Trade, 2024).

En 2024 las exportaciones crecieron 19,4% respecto al año anterior y alcanzaron 79.721 millones de dólares, en tanto que las importaciones cayeron 17,4% y totalizaron 60.822 millones de dólares. Como resultado, el intercambio comercial (exportaciones más importaciones) arrojó un saldo positivo de 18.899 millones de dólares.



Figura 1: Balanza Comercial.

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2024).

Además, existen una serie de indicadores importantes que se deben tener en cuenta a la hora de iniciar un proceso de exportación:

Balanza de pagos: durante el tercer trimestre de 2024 la cuenta corriente arrojó un superávit de USD 1.401 millones. Esto se explica por los saldos positivos registrados en la balanza de bienes y servicios y en el ingreso secundario de USD 3.762 millones y de USD 363 millones, respectivamente, que fueron parcialmente compensados por el saldo

negativo estimado en el ingreso primario de USD 2.725 millones. A continuación, se presenta la evolución durante todo el 2024.

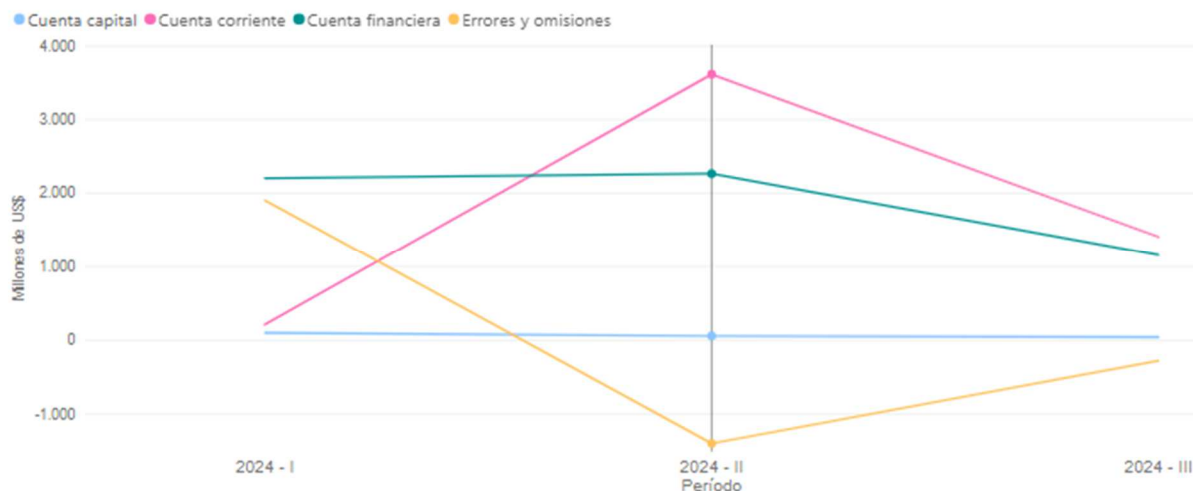


Figura 2: Balanza de Pagos.

Fuente: INDEC (2024).

Por otro lado, el riesgo país mide el riesgo que representa un país para los inversores, el cual viene en una notable caída los últimos meses.

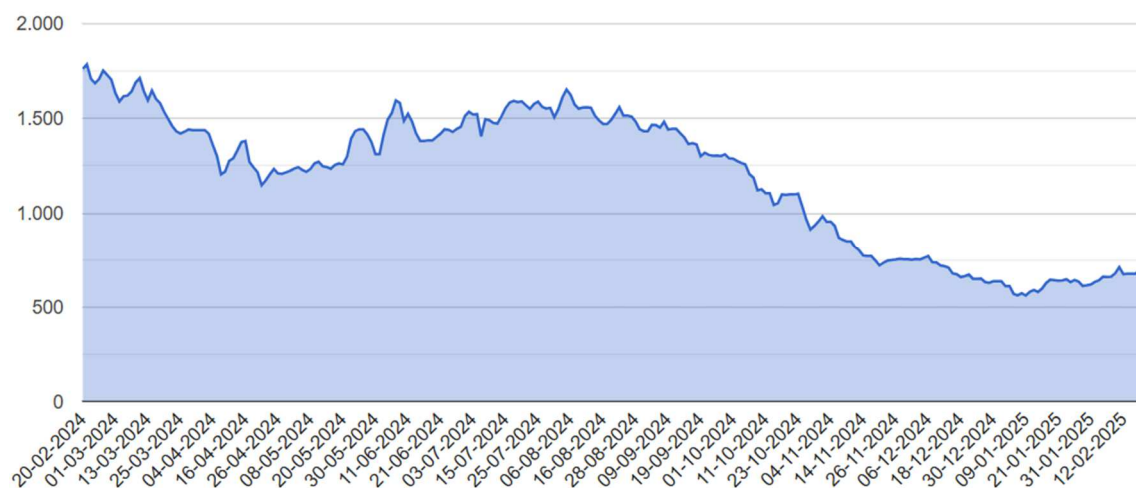


Figura 3: Riesgo País.

Fuente: Ambito Financiero (2025).

Como último punto, el tipo de cambio actualizado de las principales monedas se encuentran en la siguiente imagen.

FECHA			
2025-02-20	Moneda	Compra	Venta
	Dólar USA (1)	1056.7500	1059.7500
	Libra Esterlina (1)	1336.0490	1343.0212
	Euro (1)	1107.1570	1112.9495
	Franco Suizo (100)	117552.2962	118047.0201
	Yenes (100)	706.2668	709.4625
	Dólares Canadienses (100)	74460.8216	74783.3824
	Coronas Danesas (100)	14830.4545	14976.3115
	Coronas Noruegas (100)	9489.9669	9618.2984
	Coronas Suecas (100)	9895.9993	10028.8125
	Yuan (100)	14279.9382	14993.9351

Figura 4: Tipo de Cambio.

Fuente: Tarifar (s.f.).

A medida que se avanza en 2025, las proyecciones para el comercio internacional de Argentina sugieren una tendencia de estabilización y crecimiento moderado, aunque las incertidumbres persisten. Se espera que las reformas implementadas en años anteriores comiencen a mostrar sus efectos positivos, impulsando la recuperación económica. Sin embargo, la sostenibilidad de este crecimiento dependerá de factores clave como la estabilidad política, el acceso a financiamiento internacional y la evolución de la inflación. De mantenerse este panorama favorable, se anticipa que la economía argentina continuará su recuperación en los próximos años, con un entorno más favorable para las exportaciones.

Factor Social

En Argentina, la inquietud por el desempleo está alcanzando rápidamente a la inflación como la principal preocupación económica. Si bien los datos de junio de 2024 muestran que la inflación sigue siendo una preocupación importante (51%), el desempleo ha aumentado al 47%. Este panorama se ve acompañado por un declive en el sentimiento económico positivo y un nivel de pobreza alto.

La inflación continúa siendo una preocupación central para la población, aunque ha experimentado una ligera disminución en los últimos meses. Sin embargo, el desempleo está creciendo a un ritmo acelerado, convirtiéndose en la segunda principal preocupación de los argentinos.

El desempleo ha escalado posiciones rápidamente, llegando al 47%. Este aumento lo sitúa cerca de superar a la inflación como principal inquietud. A nivel global, la

inflación se ha estabilizado en un 33% en 29 países, aunque persiste como la principal preocupación por vigésimo séptimo mes consecutivo (Ipsos, 2024).

Argentina es el 4° productor y el 3° exportador mundial del maíz que representa un tercio de los cereales comercializados en el mundo. En nuestro país, 172.693 personas trabajan en la cadena, que genera 12% de las divisas agroalimentarias. Estados Unidos, China, Brasil, Unión Europea y Argentina son los principales productores, acaparando el 74,5% del cereal producido en el mundo. Nuestro país se posiciona en el 4° lugar entre los productores, ascendiendo un puesto más en el ranking de los exportadores, con una participación del 3,4% y del 15,9% respectivamente (Infocampo, s.f.).

Dadas las condiciones presentes, la industria de distribución mayorista de alimentos se puede ver afectada. Es importante que las empresas comprendan las tendencias sociales y las actitudes de su público, ya que esto influye en sus decisiones de compra y en su lealtad a la marca.

Factor Tecnológico

Argentina ha demostrado un fuerte compromiso con la inversión y el fomento del sector tecnológico. El gobierno, las instituciones educativas y las empresas privadas han trabajado en conjunto para crear un ambiente propicio para la innovación y el emprendimiento. Además, políticas de estímulo, como la promoción de parques tecnológicos y la implementación de incentivos fiscales, como la Ley de Economía del Conocimiento, han impulsado el crecimiento de startups y empresas tecnológicas en el país (IGGLOBAL, s.f.).

Con un enfoque en la industria del maíz, la fertilidad de los suelos y la nutrición de los cultivos ha sido un tema de gran incidencia en la producción agrícola de nuestro país. La adecuada nutrición de los cultivos permite optimizar la eficiencia de uso de los recursos (suelo, agua) y de los insumos agrícolas. Así, conocer y solucionar las deficiencias nutricionales que presentan los cultivos permite ajustar las prácticas de manejo, específicamente de fertilización, para alcanzar los rendimientos máximos económicos. Más recientemente se han desarrollado nuevos productos fertilizantes que, en su formulación, combinan macro y micronutrientes con fitoestimulantes, han mostrado muy buena performance en los principales cultivos.

Las nuevas tecnologías en fertilizantes (macro y micronutrientes más fitoestimulantes) han mostrado excelentes resultados. La adopción de estos productos

innovadores por parte de productores y técnicos permite incrementar los rendimientos de los cultivos y hacer que las empresas sean más rentables y sustentables (La Nación, 2023).

Considerando este crecimiento del sector, puede ser un aspecto favorable para las exportaciones de las empresas pudiendo, por ejemplo, adoptar tecnologías avanzadas en aspectos como la cadena de suministros agrícola en nuestro caso. De esta manera se buscaría eficientizar producción, almacenamiento y logística del producto.

Análisis FODA

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA, el cual es una herramienta de planificación estratégica diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente (Humphrey, 1960).

Fortalezas

En este apartado se estudian los aspectos internos positivos que pueden dar una ventaja competitiva a la organización:

- **Infraestructura:** la empresa cuenta con una planta de silos mecanizada con capacidad de 1500 toneladas, galpones para maquinaria, balanza para pesar camiones, etc.
- **Diversificación de producto:** Campo Agrícola cultiva maíz, soja y maní entre otros, lo que permite una mejor adaptación a las fluctuaciones del mercado y no tiene dependencia de un solo tipo de producto terminado.
- **Red de proveedores:** la empresa ya cuenta con una red establecida de proveedores para servicios de siembra y cosecha.
- **Ubicación ideal:** los campos que trabaja la compañía están localizados en una zona climática clave dentro de Argentina.
- **Experiencia:** Campo Agrícola ya lleva 20 años en el sector, lo que favorece el conocimiento y trabajo logístico a la hora de desarrollar un proyecto nuevo.

Debilidades

Al igual que en el punto anterior se analizan aspectos internos, pero negativos, que puedan limitar a la empresa para alcanzar sus objetivos:

- Falta de equipo de comercio exterior: la empresa no tiene un área dedicada al comercio exterior que se dedique a la búsqueda de mercados externos y a la comercialización en el exterior.
- Dependencia de intermediarios para la distribución: la falta de experiencia directa en la distribución internacional implica que la empresa dependa de intermediarios o distribuidores en Asia, lo que puede incrementar los costos y reducir el control sobre la cadena de valor.
- Falta de maquinaria propia: no posee máquinas propias para la producción de sus productos significando una dependencia de servicios contratados para siembra, pulverización y cosecha.
- Dependencia de variabilidad climática: ya que la producción agrícola está sujeta a factores climáticos impredecibles como sequías o plagas, que pueden afectar directamente a la cantidad y calidad del maíz.

Oportunidades

En esta instancia se comienzan a analizar los factores externos que pueden ayudar a crecer a la empresa:

- Acuerdos comerciales: existen acuerdos entre Argentina con países asiáticos, como por ejemplo China o la reciente negociación con Emiratos Árabes Unidos, ofreciendo un acceso preferencial para la exportación de diferentes productos.
- Economías emergentes: el mercado asiático está en pleno crecimiento y ofrece un gran potencial para el desarrollo de nuevos proyectos de exportación.
- Demanda internacional del maíz: la creciente demanda de este producto en mercados asiáticos presenta una gran oportunidad para aumentar las ventas de la compañía.
- Cotización del producto en USD: lo que conlleva a una forma de ahorro.
- Aprovechamiento de reformas económicas: las cuales incluyen la eliminación de restricciones a las exportaciones y liberación del comercio, lo que facilita la expansión internacional.

Amenazas

Por último, se analizan los factores externos que pueden representar desafíos o riesgos para la compañía:

- Inestabilidad económica: a pesar de que se espera una mejora general en la economía de Argentina se corre el riesgo de la alta inflación e inestabilidad política que pueden impactar negativamente a las operaciones para exportar el producto.
- Competencia internacional: en el presente ya existen grandes empresas agrícolas que comercializan en este mercado, lo que puede dificultar la penetración del producto y afectar márgenes de beneficio.
- Precios de fletes internacionales: durante este 2024 el precio de los fletes marítimos a nivel mundial sufrió un gran aumento lo que dificulta muchas operaciones de comercio internacional.
- Cambio climático: las producciones de esta empresa están sujetas a las condiciones climáticas como sequías o excesos de lluvia, lo que afectaría de manera directa a la comercialización.

Análisis Internacional del Producto

En 2022, Argentina exportó \$9,79MM en maíz, convirtiéndolo en el exportador número 3 de maíz en el mundo. En el mismo año el maíz fue el producto número 2 más exportado en Argentina. Los principales destinos de maíz en exportaciones de Argentina son: Vietnam (\$1,36MM), Corea del Sur (\$1,31MM), Malasia (\$1,16MM), Perú (\$840M), y Argelia (\$704M).

Además, los mercados de exportación de más rápido crecimiento para el maíz de Argentina entre 2021 y 2022 fueron Arabia Saudita (\$220M), Perú (\$175M), y Corea del Sur (\$170M) (Observatorio de Complejidad Económica, 2022).

Estudiando los datos presentes en Tarifar (s.f.) se obtiene información como la posición arancelaria del producto (1005.90.10.190) subdivida en:

10: Cereales

1005: Maíz

1005.90: Los demás

1005.90.10: En grano

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

1005.90.10.190: Los demás

Por otro lado, también se encuentra el derecho de exportación correspondiente a un 12% y, 0% para el concepto de reintegro de extrazona e intrazona.

Esta mercadería está sujeta a la registración de una Declaración Jurada de Venta al Exterior (DJVE), con precio FOB oficial. El exportador que pretenda exportar estos productos agrícolas debe completar y registrar la citada Declaración, mediante el Sistema Informático Malvina (SIM). Las DJVE contendrán los datos necesarios para que la Subsecretaría de Mercados Agropecuarios pueda realizar su registración en forma electrónica a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior Argentino (VUCEA) de acuerdo con sus competencias. Respecto a intervenciones previas existen organismos como SENASA y Flora Silvestre.

PAIS	Valor importado en 2023 (miles de USD)	Cantidad importada en 2023	Unidad de cantidad	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)
China	9.019.734	27.139.976	Toneladas	14,8	12.642
México	5.569.318	0	No medida	9,2	2.049
Japón	4.916.820	14.875.693	Toneladas	8,1	13.985
Corea, República de	3.540.892	11.261.056	Toneladas	5,8	14.484
España	2.667.641	9.151.736	Toneladas	4,4	3.976
Viet Nam	2.573.339	10.114.029	Toneladas	4,2	14.065
Egipto	2.455.977	0	No medida	4	6.411
Italia	1.993.900	6.503.390	Toneladas	3,3	1.646
Colombia	1.864.848	6.320.220	Toneladas	3,1	4.164
Países Bajos	1.570.886	5.197.089	Toneladas	2,6	1.918

Tabla 1: Importadores mundiales de maíz.

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2024).

PAIS	Valor exportado en 2023 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2023	Unidad de cantidad	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)
Estados Unidos de América	13.683.227	45.946.834	Toneladas	25,8	5.147
Brasil	13.613.017	55.898.042	Toneladas	25,7	13.562
Argentina	5.675.603	21.821.128	Toneladas	10,7	11.519
Ucrania	4.966.263	26.367.037	Toneladas	9,4	2.992
Francia	2.012.143	3.752.571	Toneladas	3,8	977
Rumania	1.679.093	5.351.324	Toneladas	3,2	3.284
Polonia	1.291.516	4.580.691	Toneladas	2,4	921
Sudáfrica	1.208.351	3.972.443	Toneladas	2,3	8.642
Rusia, Federación de	932.170	3.279.690	Toneladas	1,8	2.676
Türkiye	795.323	2.670.748	Toneladas	1,5	1.764

Tabla 2: Exportadores mundiales de maíz.

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2024).

Diagnóstico

Luego del análisis realizado de la empresa Campo Agrícola y entornos que afectan a esta empresa se pudo concluir que el problema central es que la compañía no exporta a mercado internacional teniendo, por ende, ausencia de experiencia en un proceso de exportación y comercialización eficiente. Además, es notorio que no cuentan con un área o equipo especializado en comercio exterior, a pesar de contar con la infraestructura necesaria para hacerlo.

Es importante que la empresa comience a trabajar en este aspecto y agregar valor estratégico. Se identificaron oportunidades comerciales en Asia, pero aún no se ha establecido un proyecto concreto para poder iniciar la comercialización del producto. La falta de una estrategia de internacionalización limita el potencial de crecimiento y diversificación de la empresa. Es un desafío relevante dado el contexto de oportunidades globales en el sector agrícola.

Como se pudo observar, la compañía depende de la venta de maíz a través de intermediarios y exportadores del complejo agroindustrial de Rosario, lo cual significa un límite en términos de márgenes de ganancias y relaciones comerciales internacionales.

Por otro lado, el mercado asiático está experimentando un rápido crecimiento económico, lo que genera una creciente demanda de commodities agrícolas, incluyendo el maíz. Nuevamente, al no estar trabajando en este punto, Campo Agrícola pierde una fuente potencial de ingresos y está quedando atrás frente a competidores que ya se encuentran exportando a esta región. La competencia internacional en los mercados asiáticos es desafiante, con grandes agroindustriales que ya tienen una posición consolidada en el mercado, por lo que la compañía debe tomar medidas lo antes posible y no dejar pasar el tiempo.

Accionar este proceso de exportación e inserción del producto en la región mencionada tendría un gran valor económico y comercial para Campo Agrícola. Expandir las ventas hacia mercados internacionales generaría nuevas fuentes de ingresos, mejoraría rentabilidad y crearía nuevas posiciones de trabajo para la población. Sumado a esto, fortalecería la presencia global de la empresa, lo que podría abrir nuevas oportunidades de negocio y colaboración con grandes importadores y distribuidores internacionales.

Además, al internacionalizar el maíz se reduciría la dependencia del mercado interno y de intermediarios locales, desvaneciendo, de esta manera, los riesgos asociados a fluctuaciones en la demanda interna y potenciales cambios en políticas comerciales nacionales dada la incertidumbre actual de Argentina.

Para concluir, se observó que el principal desafío es la falta de exportación, lo que limita su capacidad de crecimiento y expansión en mercados internacionales. Es urgente que la empresa actúe para aprovechar estas oportunidades comerciales y asegurar su crecimiento a largo plazo.

Marco teórico

Para el desarrollo de este apartado se hace hincapié en las herramientas que se aplican para lograr los objetivos propuestos en el reporte de caso.

Respecto a la selección del mercado dentro de la región destinada se desarrolla la Matriz Multicriterio. Esta herramienta, propuesta por Thomas Saaty en 1980, permite evaluar y priorizar alternativas en función de múltiples criterios. En el presente caso se pueden evaluar diferentes aspectos, por ejemplo: tamaño del mercado, barreras arancelarias, estabilidad política, costos de transporte, etc. Cada criterio se pondera de acuerdo con su importancia relativa para la empresa y se asigna una puntuación a cada mercado (suele ser entre 1 y 10) en base a cómo se comporta frente a esos criterios. Al final, se calcula un puntaje total para cada mercado y se selecciona el que obtenga la mejor puntuación.

Esta matriz es útil para evaluar las mejores opciones entre diferentes alternativas en función de varios factores fundamentales y su importancia relativa.

Resumidamente, se tienen que identificar las alternativas o criterios a evaluar, identificar las consideraciones importantes para tener en cuenta, crear la matriz de decisiones, completar la matriz creada, agregar la ponderación, calcular multiplicando los puntajes ponderados y, finalmente, calcular la clasificación total para obtener un resultado. Una vez creada la matriz y obtenidos los resultados, se escoge, en este caso, aquel mercado que tenga mayor puntuación. Es decir, el mercado con la puntuación total más alta es el más recomendable para ingresar (Martins, 2024).

Por otro lado, si se habla de estrategias de marketing internacional se emplea la herramienta conocida como Marketing Mix o 4P desarrollada por el profesor

estadounidense Jerome McCarthy. Producto, Precio, Plaza y Promoción son los 4 aspectos conocidos en el mundo del marketing como las 4 P's del marketing.

Producto: es el elemento principal de toda campaña de marketing. Se define como todo aquello que se quiere comercializar con el fin de satisfacer una necesidad o deseo del consumidor. Puede ser tangible o intangible, ya que el concepto de producto va más allá de lo material. También puede comprender ideas, valores o servicios.

Precio: es otra de las variables que toma en cuenta el marketing mix a la hora de establecer una estrategia de negocio. El precio no se puede dejar al azar. Es bien sabido por todos que al hablar de precio estamos hablando de la cantidad de dinero que se debe pagar por la adquisición de un producto, un bien o un servicio. Por este motivo, fijar un precio equivocado podría acabar con toda nuestra campaña, incluso antes de empezar. Una vez que el consumidor determina cuál es su necesidad y cuál es el producto que podría satisfacerla busca el precio que se adapte a su presupuesto.

Plaza: tener un buen producto, con un buen precio, no sirve de nada si no se toma la previsión de tener un buen canal de distribución o punto de venta adecuado. No es algo casual que el punto de venta se encuentre entre los 4P's del marketing. La red de distribución de un producto podría marcar la diferencia en el grado de aceptación de los consumidores. El tiempo de espera, los costes del transporte o el almacenaje son factores que pueden resultar determinantes en la aceptación del producto y el éxito de la marca.

Promoción: es igual de importante que las variables anteriores. De nada sirve tener un producto excelente, con el precio adecuado y una buena red de distribución si no se da a conocer adecuadamente. En la actualidad se dispone de una extensa red de medios de difusión y comunicación en los cuales se puede dar a conocer el producto y llegar a una mayor cantidad de consumidores. Es importante conocer el público objetivo del producto que se quiere comercializar. De esta manera, se puede adecuar la promoción al canal de difusión que más utilicen los clientes potenciales. También es importante analizar cuál es el mejor medio para las necesidades de la marca y que nos garantice un rápido retorno de la inversión.

De esta forma se destacan y trabajan los cuatro elementos esenciales que las empresas deben gestionar para atraer y satisfacer a los consumidores y, por ende, entrar a un mercado seleccionado (esMarketing, s.f.).

Plan de Implementación

En primera instancia, considerando que es la primera vez que Campo Agrícola se aventura en el mercado internacional de manera independiente, se debe registrar como exportador. Como se menciona en la guía para exportar del VUCE (2024), se debe inscribir en el Registro de Operadores de Comercio Exterior de la ex AFIP. El registro se tramita por única vez y permite operar como exportador en todas las aduanas del país. Este proceso, según la experiencia del solicitante, puede variar entre 1 a 3 meses en total.

En el desarrollo del plan de implementación se verán, además, los tiempos requeridos para cada etapa de este proyecto. Por otro lado, en este apartado se aplican las herramientas previamente propuestas, finalizando con una solución específica para cada objetivo planteado en el reporte de caso.

Selección de mercado

Dando inicio al análisis y considerando que se trata de territorio tan extenso, se escogen los principales países importadores de maíz de diferentes regiones del continente asiático. En Asia Oriental, China, Japón y Corea. En Sudeste Asiático, Vietnam. En Asia Occidental, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos.

PAIS	Valor importado en 2023 (miles de USD)	Cantidad importada en 2023 (Toneladas)
China	9.019.734	27.139.976
Japón	4.916.820	14.875.693
Corea, República de	3.540.892	11.261.056
Viet Nam	2.573.339	10.114.029
Arabia Saudita	808.639	3.050.269
Emiratos Árabes Unidos	142.578	483.691

Tabla 3: Importadores de maíz en Asia.

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2024).

Para la construcción de la matriz multicriterio mencionada en el marco teórico se recopila la información más actual de los destinos seleccionados. Posteriormente, se procede a un proceso de normalización de los factores con el fin de estandarizar las variables y finalmente poder integrarlas en la matriz general para su análisis.

Criterios de evaluación:

Importaciones totales de maíz 2023		
PAIS	Valor importado en 2023 (miles de USD)	Valor
China	9.019.734	5
Japón	4.916.820	3
Corea, República de	3.540.892	3
Viet Nam	2.573.339	2
Arabia Saudita	808.639	1
Emiratos Árabes Unidos	142.578	1

Tabla 4: Criterios de evaluación.

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2024).

Escala de valores en millones de USD	
1	0 a 1 M
2	1 a 3 M
3	3 a 6 M
4	6 a 9 M
5	Mayor a 9 M

Fuente: Elaboración propia.

Derechos de importación		
PAIS	%	Valor
China	0	5
Japón	0	5
Corea, República de	0	5
Viet Nam	0	5
Arabia Saudita	0	5
Emiratos Árabes Unidos	0	5

Fuente: Elaboración propia en base a VUCE (2024).

Escala de valores DI %	
1	Mayor a 4 %
2	3 a 4 %
3	2 a 3 %
4	1 a 2 %
5	0 a 1 %

Fuente: Elaboración propia.

Tasa inflación anual		
PAIS	%	Valor
China	0,60%	5
Japón	3,00%	2
Corea, República de	1,60%	4
Viet Nam	2,63%	3

Arabia Saudita	1,70%	4
Emiratos Árabes Unidos	2,50%	3

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Economics (2024).

Escala de valores - Inflación en %	
1	Igual o mayor a 4,00 %
2	3,00 a 3,99 %
3	2,00 a 2,99 %
4	1,00 a 1,99 %
5	0,00 a 0,99 %

Fuente: Elaboración propia.

Crecimiento anual PBI		
PAIS	%	Valor
China	4,60%	4
Japón	-1,00%	1
Corea, República de	2,30%	3
Viet Nam	7,40%	5
Arabia Saudita	1,70%	2
Emiratos Árabes Unidos	3,40%	3

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Economics (2024).

Escala de valores crecimiento anual PBI %	
1	Menor a 0,00 %
2	0,00 a 1,99 %
3	2,00 a 3,99 %
4	4,00 a 5,99 %
5	Igual o Mayor a 6,00 %

Fuente: Elaboración propia.

PBI per cápita (2023)		
PAIS	Miles de USD	Valor
China	12	2
Japón	37	4
Corea, República de	34	4
Viet Nam	3	1
Arabia Saudita	21	3
Emiratos Árabes Unidos	46	5

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Economics (2024).

Escala de valores PBI per cápita en miles de USD	
1	0 a 10
2	10 a 20
3	20 a 30
4	30 a 40

5	Mayor a 40
---	------------

Fuente: Elaboración propia.

Libertad económica		
PAIS	Posición	Valor
China	151/184	1
Japón	38/184	4
Corea, República de	14/184	5
Viet Nam	59/184	3
Arabia Saudita	69/184	3
Emiratos Árabes Unidos	22/184	5

Fuente: Elaboración propia en base a The Heritage Foundation (2024).

Escala de valores (posición sobre 184 países)	
1	Mayor a 100
2	75 a 100
3	50 a 75
4	25 a 50
5	Menor a 25

Fuente: Elaboración propia.

Distancia con Argentina		
PAIS	Kilómetros	Valor
China	18.800	1
Japón	18.000	1
Corea, República de	18.957	1
Viet Nam	17.181	2
Arabia Saudita	13.198	5
Emiratos Árabes Unidos	13.930	5

Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps (2024).

Escala de valores (Km)	
1	Igual o mayor a 18.000
2	17.000 a 17.999
3	16.000 a 16.999
4	14.000 a 15.999
5	0 a 13.999

Fuente: Elaboración propia.

Riesgo país		
PAIS	Categoría	Valor
China	B	1
Japón	A2	4
Corea, República de	A2	4
Viet Nam	B	1

Arabia Saudita	A3	3
Emiratos Árabes Unidos	A4	2

Fuente: Elaboración propia en base a Coface (2024).

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

Fuente: Elaboración propia.

Obtenidos los resultados de cada variable se procede a elaborar la matriz, que permitirá evaluar y comparar las diferentes alternativas de decisión:

	Variable	Imp. totales del maíz (2023)	Derecho importación	Tasa inflación anual	Crecimiento anual PBI	PBI per cápita	Libertad económica	Distancia con Argentina	Riesgo país	Total
Opciones	Peso	0,1	0,1	0,05	0,15	0,15	0,2	0,15	0,1	1
China	Valor	5	5	5	4	2	1	1	1	2,6
	Ponderado	0,5	0,5	0,25	0,6	0,3	0,2	0,15	0,1	
Japón	Valor	3	5	2	1	4	4	1	4	3
	Ponderado	0,3	0,5	0,1	0,15	0,6	0,8	0,15	0,4	
Corea, República de	Valor	3	5	4	3	4	5	1	4	3,6
	Ponderado	0,3	0,5	0,2	0,45	0,6	1	0,15	0,4	
Viet Nam	Valor	2	5	3	5	1	3	2	1	2,8
	Ponderado	0,2	0,5	0,15	0,75	0,15	0,6	0,3	0,1	
Arabia Saudita	Valor	1	5	4	2	3	3	5	3	3,2
	Ponderado	0,1	0,5	0,2	0,3	0,45	0,6	0,75	0,3	
Emiratos Árabes Unidos	Valor	1	5	3	3	5	5	5	2	3,9
	Ponderado	0,1	0,5	0,15	0,45	0,75	1	0,75	0,2	

Tabla 5: Matriz Multicriterio.

Fuente: Elaboración propia.

Adquiridos los resultados finales de la matriz se observa que los Emiratos Árabes Unidos es la opción más favorable con un total ponderado de 3,9. Factores relevantes a la hora de este resultado son, la libertad económica y un sólido crecimiento del PBI, lo que resulta atractivo para la inversión extranjera.

Tal como se indica en el Observatorio de Complejidad Económica (2022), los principales países exportadores de maíz a los Emiratos Árabes fueron: Argentina (\$89M), Sudáfrica (\$11,7M), Paraguay (\$11,4M), Brasil (\$10,7M) y Estados Unidos (\$7,56M).

Sin lugar a duda, estas variables resultan claves para una buena planificación estratégica de exportación y la correcta decisión que se obtiene.

Estrategia de penetración de mercados

Ya definido el país a exportar se identifica el producto específico para llevar a cabo el proyecto, que en este caso es el maíz producido por la empresa Campo Agrícola, cuya posición arancelaria y descripción fueron discutidas en el análisis preliminar internacional anterior. A continuación, se desarrollan las 4P del marketing ya mencionado:

Estrategia de producto: la estrategia adoptada es la extensión de producto, ya que se comercializará exactamente el mismo maíz que se ofrece en el mercado local, sin ninguna modificación a excepción del packaging por el idioma impreso en inglés y árabe.

Este producto es de origen vegetal por lo que no es obligatorio que cuente con la certificación HALAL comúnmente solicitada para este tipo de mercado. Inicialmente, se trabajará para que el producto cumpla con los estándares internacionales de calidad, como certificaciones que garanticen que el maíz es libre de pesticidas y cumple con las normas de seguridad alimentaria, lo que es crucial en este mercado. Siendo que se venderá a granel, se escoge el tipo de embalaje que se utiliza comúnmente para este tipo de cargas que es económico y sencillo de manejar. Estas bolsas, conocidas como FIBC o big bags, tienen una capacidad de una tonelada y se pueden apilar sin dañar el grano aprovechando todo el espacio disponible en el contenedor.

Estrategia de precio: al tratarse de un *commodity*, este producto no presenta diferenciación frente a la competencia y su precio es establecido por el mercado internacional. En octubre del 2024, el precio FOB del maíz es de 210 USD/TON (FOB Bolsa de Cereales, 2024).

Para establecer la estrategia de precios se busca que la empresa pueda internacionalizarse con tarifas competitivas, por eso se considera este valor y se multiplica por las 28 toneladas a exportar y se obtiene un precio total de USD 5.880. La siguiente tabla presenta la forma en que se establece el precio final para las 28 toneladas considerando los costos de los materiales, los derechos de exportación los reintegros y las comisiones de venta.

Concepto	Importe en USD
Toneladas	28
Precio por tonelada	210
Costo de producción	5.880
Utilidad (10%)	588
Precio EXW	6.706
Gastos de embalaje	200
Flete interno	800
Seguro interno	200
Gasto de despacho/aduana	1.500
Precio FOB	9.406

Tabla 6: Cálculo precio FOB.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de plaza: considerando que Campo Agrícola está emprendiendo su primera incursión en el mercado internacional de manera independiente se establece una estrategia de exportación y venta directa dirigida a empresas en Emiratos que se dedican a la importación de maíz y distribución de este. Por lo tanto, estas empresas serán nuestros clientes potenciales:

Compañía	Ubicación	Sitio Web
Al Dahra Agricultural Company LLC	Abu Dabhi	www.aldahra.com
Actava Trading DMCC	Dubái	www.actavatrading.com
Daltex	Dubái	www.daltexcorp.com
Agribusiness United DMCC	Dubái	www.agribiz.ae
JNZ General Trading LLC	Dubái	www.jnztrade.com

Tabla 7: Empresas importadoras de maíz.

Fuente: Elaboración propia en base a Kompas (2024).

El transporte se realizará por vía marítima, utilizando un contenedor Dry Van de 20 pies, que tiene una capacidad exacta de 28 toneladas. Esto permite aprovechar al máximo su capacidad de manera consolidada. El traslado inicial se llevará a cabo por vía terrestre en camión desde el departamento Tercero Arriba (Córdoba), consolidando el contenedor en el depósito fiscal de Córdoba, con destino al puerto de Buenos Aires. Desde allí, se transportará por vía marítima hacia el puerto de Jebel Ali, en Emiratos. Después de completar todos los controles necesarios, el envío continuará por tierra hasta el *warehouse* del cliente importador.

Estrategia de promoción: la empresa debe contactar directamente a los posibles clientes para presentarles una oferta y buscar establecer un acuerdo que fomente una relación comercial a largo plazo. A medida que el producto logre ingresar con éxito al mercado se podrán explorar nuevos clientes y formar alianzas con otros exportadores para aumentar su capacidad de venta y su base de distribuidores. Para ello, es fundamental que participe activamente en ferias internacionales relacionadas con el sector agropecuario, y específicamente en eventos centrados en el maíz, si es posible. A modo de ejemplo, existe la Gulfood en Dubái, una de las ferias de alimentos más grandes del mundo para promocionar el maíz argentino directamente a compradores y distribuidores. También, involucrase en redes sociales con publicaciones promocionales es de gran ayuda para dar a conocer el producto, considerando la tendencia virtual que existe en la actualidad. Una buena oportunidad sería colaborar con influencers gastronómicos en Emiratos Árabes Unidos para que utilicen el maíz en sus recetas y generen contenido que muestre el producto.

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt que detalla las acciones necesarias para llevar a cabo el plan de internacionalización. Este diagrama incluye tanto las actividades productivas que se realizarán en el campo como las acciones comerciales que deberán implementarse en colaboración con un especialista en comercio internacional y los diversos agentes involucrados en el proceso de exportación:

AÑO 1				AÑO 2							
ACTIVIDAD	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Siembra											
Cosecha											
Transporte interno											
Análisis y selección de mercado											
Adaptación de packaging con proveedores											
Búsqueda de clientes											
Inscripción empresa como exportadora											
Promoción y publicidad											
Participación GULFOOD											
Ronda de negocios con clientes											
Definición de condiciones de venta											
Trámites aduaneros de exportación											
Embarque de contenedor											
Comercialización de producto en destino											

Tabla 8: Diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

Este trabajo de investigación demostró la abundante cantidad de oportunidades para comercializar productos agrícolas argentinos en diferentes mercados internacionales, teniendo en cuenta la alta demanda en diversos mercados del mundo.

Dada la problemática inicial planteada, de inexistencia de exportaciones a mercados internacionales de Campo Agrícola, se pudo cumplir con los objetivos generales y específicos establecidos en este reporte mediante un análisis detallado del mercado, selección de país destino y el diseño de una estrategia de penetración de mercado adecuada.

Este reporte de caso resultó fundamental ya que proporcionó a la compañía una solución viable para acceder al mercado asiático seleccionando, luego de aplicar las herramientas correspondientes, siendo Emiratos Árabes Unidos la mejor opción para la comercialización del maíz. Se estableció un plan de acción claro para el posicionamiento del producto, basado en una oferta competitiva que no requiere grandes cambios en la producción, pero si adaptaciones específicas en el empaque y estrategias comerciales en destino. Se demostró que Campo Agrícola puede aprovechar su infraestructura actual y llevar a cabo su primera operación al mercado internacional con una mínima inversión, generando claras oportunidades de crecimiento y diversificación comercial a mediano y largo plazo.

Recomendaciones

Presentado el reporte y su respectiva conclusión se proponen una serie de recomendaciones con el objetivo de contribuir al crecimiento de la compañía.

En primer lugar, se recomienda la incorporación de personal especializado en comercio exterior, creando un nuevo equipo que se encargue de gestionar y coordinar los procesos de exportación. Inicialmente, al contratar una persona que ya tenga experiencia en el rubro es suficiente para un negocio inicial, teniendo en cuenta que esta nueva incorporación comenzará contactando con un despachante aduanero para comprender en detalle cada paso necesario referido a documentación y tramitación del proceso de exportación.

También se recomienda adaptar el sistema o plataforma digital para la gestión de las exportaciones, lo que podrá facilitar el seguimiento de operaciones, logística y comunicación con los clientes.

Adicionalmente, se aconseja formar alianzas estratégicas con empresas importadoras locales para mejorar la distribución del producto y poder explorar otros mercados asiáticos cercanos. De esta manera, Campo Agrícola podría utilizar el posicionamiento de EAU como un centro logístico para la región y facilitar la expansión de sus operaciones en todo el continente en el largo plazo.

Para concluir, se recomienda la participación de Campo Agrícola en ferias internacionales como la Gulfood en Dubái, estableciendo como primer paso acuerdos con otras empresas del mismo sector agrícola para compartir costos de participación como el espacio del stand, gastos de promoción y gastos logísticos. Esto significa una excelente oportunidad de promoción del producto y de establecimiento de vínculos comerciales con potenciales compradores y distribuidores. Una vez que se comienza a recuperar la inversión con las ventas la empresa ganará independencia y presencia en el mercado, lo cual facilitará la autonomía del negocio.

Bibliografía

- Aguilar, F. (1967). *Lucidchart*. Obtenido de <https://www.lucidchart.com/blog/es/analisis-pest#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20an%C3%A1lisis%20PES TLE,y%20oportunidades%20para%20el%20negocio>.
- Ambito Financiero. (12 de 2 de 2025). *Ambito*.
- Calzada, J., & Ramseyer, F. (1 de Marzo de 2019). *Bolsa de Comercio de Rosario*. Recuperado el Septiembre de 2024, de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/quienes-fueron>
- Coface. (2024). *Coface*. Obtenido de Coface: <https://www.coface.es/noticias-economia-insights/analisis-de-riesgo-pais/tabla-comparativa-de-evaluacion-de-paises>
- esMarketing. (s.f.). *esMarketing*. Obtenido de <https://esmarketing.es/4-ps-marketing-mix/>
- FOB Bolsa de Cereales. (2024). *FOB Bolsa de Cereales*. Obtenido de <https://www.bolsadecereales.com/fob>
- Google Maps. (2024). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com.ar/maps/preview>

- Humphrey, A. (1960). *Cladera*. Obtenido de <https://www.cladera.org/foda/foda.php>
- IGGLOBAL. (s.f.). *IGGLOBAL*. Recuperado el Septiembre de 2024, de <https://igglobal.net/es/crecimiento-tecnologico-en-argentina/>
- INDEC. (2024). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-35-45>
- Infocampo. (s.f.). *Infocampo*. Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/los-numeros-del-maiz-desde-los-puestos-de-trabajo-hasta-el-flete/>
- Ipsos. (Junio de 2024). *Ipsos*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-ar/lo-que-preocupa-al-mundo-junio-2024>
- Kompass. (2024). *Kompass*. Obtenido de <https://ar.kompass.com/z/ae/a/maiz/0220006/>
- Krugman, P. (1980). *Nueva Teoría del Comercio Internacional*. Recuperado el Septiembre de 2024
- La Nación. (28 de Octubre de 2023). *La Nación*.
- Martins, J. (18 de Febrero de 2024). *Asana*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/decision-matrix-examples>
- Ministerio de Economía. (s.f.). *Agricultura, Ganadería y Pesca*. Recuperado el 6 de Octubre de 2024, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-conformo-junto-las-entidades-agropecuarias-un-comite-de-crisis-para>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2024). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/>
- Mordor Intelligence. (2023). Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-arab-emirates-chocolate-market>.
- Observatorio de Complejidad Económica. (2022). *OEC*. Recuperado el Septiembre de 2024, de OEC: <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/corn/reporter/arg>
- Santander Trade. (2024). *Santander Trade Markets*. Obtenido de Argentina: Política y economía: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Tarifar. (s.f.). *Tarifar*. Obtenido de Clasificación Arancelaria: <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/clasificacion?posicion=1005.10&level=6&aranceles=>
- The Heritage Foundation. (2024). *The Heritage Foundation*. Obtenido de The Heritage Foundation: <https://www.heritage.org/>
- Trade Economics. (10 de 2024). *Trade Economics*. Obtenido de Trade Economics: <https://es.tradingeconomics.com/>
- Trade Map. (2024). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1005%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Universidad Siglo 21. (s.f.). *CANVAS*. Obtenido de Campo Agrícola.

VUCE. (22 de 10 de 2024). *Ventanilla Unica de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=1005.90.10.190Y&operacion=importacion&pais=392>