

Oportunidad de negocio de maíz partido para empresa “Campo Agrícola”,  
provincia de Córdoba.

## TRABAJO FINAL DE GRADO



RAVARELLI MILENA

Licenciatura en Comercio Internacional

DNI: 44549656

LEGAJO: CIN03137

Año 2024

Seminario Final de Comercio Internacional.

## **Resumen.**

El presente trabajo tiene como objetivo identificar una oportunidad de negocio en el mercado latinoamericano para la exportación de maíz partido producido por la empresa Campo Agrícola, localizada en la provincia de Córdoba, Argentina. A través de un análisis exhaustivo, que incluyó el uso de herramientas como la matriz multicriterio y el marketing mix internacional propuesto por Kotler y Armstrong (2012), se determinó que Uruguay es el mercado más prometedor para la primera exportación de la empresa.

El desarrollo del trabajo incluyó la evaluación de factores logísticos, económicos y comerciales, así como la selección del Incoterm CIP para la operación de exportación y la propuesta de estrategias promocionales centradas en destacar la calidad del producto. Los resultados obtenidos concluyen que la exportación de maíz partido es una oportunidad viable y estratégica para la empresa, representando una alternativa para diversificar mercados y fomentar su crecimiento en el ámbito internacional.

*Palabras clave:* maíz partido, exportación, Uruguay, comercio internacional.

## **Abstract.**

This study aims to identify a business opportunity in the Latin American market for exporting cracked corn produced by Campo Agrícola, located in Córdoba, Argentina. Through a comprehensive analysis that included tools such as the multicriteria matrix and the international marketing mix proposed by Kotler and Armstrong (2012), Uruguay was identified as the most promising market for the company's first export.

The study evaluated logistical, economic, and commercial factors, selecting the CIP Incoterm for the export operation and proposing promotional strategies focused on emphasizing product quality. The findings conclude that exporting cracked corn is a viable and strategic opportunity for the company, providing an alternative to diversify markets and foster growth in the international arena.

*Keywords:* cracked corn, export, Uruguay, international trade.

## **Introducción.**

El presente trabajo se centra en el análisis de un plan de negocios para Campo Agrícola, una empresa agropecuaria ubicada en el Departamento Tercero Arriba, en la provincia de Córdoba, más específicamente en la ciudad de Hernando. Para su elaboración, se emplea el modelo de "Reporte de Caso", que lleva a cabo un análisis detallado de la situación de la empresa elegida.

Campo agrícola está conformada por 4 socios: 3 de ellos hermanos (herederos de campos no arrendados) y el cuarto socio es un contador externo a la familia. Fundada en 2004, “El objetivo de la empresa es la explotación agrícola sobre campos de terceros buscando la mayor rentabilidad económica bajo un escenario de sustentabilidad agronómica, con crecimiento permanente” (Universidad Siglo 21, s.f.) concentrándose en el cultivo de maíz, soja y maní.

Los productos, conocidos como commodities agrícolas, se venden tanto en el mercado interno como en el externo, aunque las operaciones son gestionadas por terceros. La soja y el maíz se comercializan con el complejo agroindustrial de Rosario, mientras que el maní se negocia con productores locales de la región de Tercero Arriba. “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 la hacienda.” (Universidad Siglo 21, s.f.).

La tendencia hacia el agregado de valor en el sector agrícola ha cobrado relevancia en los últimos años. Esto permite acceder a nichos de mercado más rentables y menos dependientes de las fluctuaciones de precios de los commodities, “en nuestro país la mayor cantidad de la producción se comercializa como materia prima a granel en el exterior y el precio es fijado por el propio mercado internacional. Por lo tanto, darle valor agregado a la producción permite comercializar como especiality al exterior o bien en el mercado local y obtener precios diferenciales” (Coppi et al., 2017).

Además, el maíz partido es un insumo clave para varios sectores, incluyendo la alimentación animal y el procesamiento industrial de alimentos, lo que abre nuevas oportunidades comerciales.

Es importante destacar que Campo Agrícola no ha realizado operaciones de comercio exterior de manera directa. Para esto, es necesario definir una estrategia que permita introducir

el producto en un nuevo mercado. Esta estrategia resulta clave para el crecimiento y la supervivencia de las empresas en el ámbito internacional.

El agregado de valor en los productos agrícolas ha sido ampliamente estudiado como una vía para mejorar la rentabilidad de las empresas del sector primario. Diversos estudios indican que la transformación de commodities agrícolas en productos con valor agregado, como el maíz partido, permite a las empresas ampliar su base de clientes y acceder a mercados más especializados.

En este contexto, el TFG se enfoca en un nuevo proyecto: agregar valor al maíz producido, procesándolo como maíz partido para su exportación. Explorando las oportunidades de crecimiento y rentabilidad que ofrece, generando un nuevo producto y desarrollando una propuesta profesional de internacionalización para un mercado de Latinoamérica.

#### *Objetivos:*

##### *Objetivo General:*

Identificar oportunidad de negocio para el producto maíz partido de la empresa “Campo Agrícola” en el mercado de Latinoamérica para el primer semestre del año 2025.

#### *Objetivos:*

1. Identificar el mercado con mayor potencial para el producto escogido.
2. Proponer estrategias de penetración que faciliten la incorporación del producto en el mercado latinoamericano elegido.

### **Análisis de situación.**

Con el objetivo de depurar, categorizar y recombinar la información del caso, en este apartado se realiza un análisis general de la situación que abarca este informe sobre el maíz partido, el producto a comercializar, factores domésticos, de la empresa e internacionales, resaltando la relevancia de manejar adecuadamente las herramientas de comercio internacional para alcanzar el objetivo propuesto. Dicho análisis permite realizar una conclusión diagnóstica y saber en qué circunstancias se encuentra inmersa Campo Agrícola

### *Análisis de la empresa*

Campo Agrícola es una empresa agropecuaria ubicada en el Departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba, fundada en 2004 por cuatro socios, tres de los cuales son hermanos que heredaron tierras agrícolas y un contador, que ejerce parcialmente su profesión en Córdoba. La empresa se especializa en la explotación agrícola primaria, enfocándose en los cultivos de maíz, soja y maní. Los que se denominan commodities agrícolas, en total explotan 552 hectáreas.

A lo largo de su historia, Campo Agrícola ha logrado consolidar una red de proveedores confiables para las actividades operativas, ya que no cuenta con maquinaria propia para siembra, fertilización o cosecha. Esto le ha permitido enfocarse en la gestión y planificación agronómica, tercerizando las tareas productivas; por lo cual contratan servicios de siembra, fertilización, pulverización foliar y cosecha.

La empresa mantiene una fuerte política de rotación de cultivos, lo que contribuye a la sostenibilidad agronómica de sus tierras, a la vez que asegura un rendimiento económico constante.

En cuanto a lo comercial, la empresa opera en los mercados interno y externo. El maíz se vende tanto a exportadores del complejo agroindustrial de Rosario como a productores ganaderos locales, mientras que la soja y el maní se destinan mayormente a la exportación. Esta diversificación le ha permitido mantener un flujo constante de ingresos, aunque sigue dependiendo en gran medida de los precios internacionales de estos commodities, lo que genera cierta volatilidad en su rentabilidad.

La política que guía el proceso de toma de decisiones se basa en el crecimiento del negocio mediante principios éticos y profesionales, asegurando que el desarrollo de la empresa esté alineado con sus socios, empleados y proveedores. En cuanto a los objetivos estratégicos a futuro, se destaca, según lo indicado en su misión, la intención de expandir las operaciones en el sector agropecuario, con un enfoque particular en el aumento de las actividades de exportación agrícola.

De acuerdo con el análisis realizado, el maíz representa una de las oportunidades más rentables ya que su demanda internacional está en constante crecimiento, y tiene múltiples usos en la industria alimentaria y energética.

### *Análisis FODA*

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA, el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización (José Luis Ramírez Rojas, 2009).

#### *Fortalezas*

- Empresa en constante crecimiento
- Capacidad de almacenamiento
- 20 años de experiencia
- Interés por la internalización
- Hectáreas propias en la principal zona productora del país

#### *Debilidades*

- Dependencia de terceros para servicios de producción
- Falta de experiencia en el procesamiento
- Experiencia nula en el mercado internacional
- Presupuesto variable según hectáreas sembradas

#### *Oportunidades*

- Zona con clima apropiado para el cultivo
- Demanda creciente en el sector alimentario, nacional e internacional
- Precios internacionales competitivos, no dependen del mercado internacional
- Mayor valor agregado, en comparación con el maíz sin procesar
- Acuerdos comerciales
- Para la campaña de maíz 2023/2024 se proyecta un aumento de la producción a 57 millones de toneladas. La región Centro será la más beneficiada, con un crecimiento del 89%. Las exportaciones se recuperaron un 53%, alcanzando 39 millones de toneladas (Bolsa de Comercio de Rosario, 2024)

#### *Amenazas*

- Brecha cambiaria
- Inestabilidad del país, inflación
- Regulaciones comerciales
- Cambios climáticos
- Grandes competidores

Examinando específicamente el producto tratado en este trabajo, el maíz partido es un producto de valor agregado derivado del procesamiento del maíz crudo, donde el grano es fraccionado en partes más pequeñas, lo que permite diversos usos. A diferencia del maíz entero, el maíz partido tiene aplicaciones más específicas y dirigidas, lo que incrementa su valor y diversifica sus mercados potenciales.

- Es muy utilizado como ingrediente esencial en la alimentación de aves, cerdos y ganado. Al ser más fácil de digerir, mejora la eficiencia alimentaria en comparación con el maíz entero
- Algunas empresas que elaboran productos a base de cereales pueden utilizar maíz partido como materia prima para la producción de snacks, harinas y otros productos derivados.
- Aunque se usa principalmente maíz entero en la producción de etanol, el maíz partido puede ser una opción viable en algunas plantas procesadoras, especialmente aquellas que buscan optimizar costos y reducir tiempos de procesamiento.

La demanda de productos agrícolas procesados está en aumento, ya que los mercados buscan productos que reduzcan los costos de procesamiento y mejoren la eficiencia. El maíz partido se adapta perfectamente a estas tendencias, lo que le otorga un atractivo adicional en mercados más sofisticados.

*POSICIÓN ARANCELARIA: 1104.23.00*

Su desglose:

Posición arancelaria	Descripción
✓ 11	PRODUCTOS DE LA MOLINERÍA; MALTA; ALMIDÓN Y FÉCULA; INULINA; GLUTEN DE TRIGO
✓ 11.04	GRANOS DE CEREALES TRABAJADOS DE OTRO MODO (POR EJEMPLO: MONDADOS, APLASTADOS, EN COPOS, PERLADOS, TROCEADOS O QUEBRANTADOS), EXCEPTO EL ARROZ DE LA PARTIDA 10.06; GERMEN DE CEREALES ENTERO, APLASTADO, EN COPOS O MOLIDO.
✓ 1104.2	-Los demás granos trabajados (por ejemplo: mondados, perlados, troceados o quebrantados):
> 1104.23.00	--De maíz

FUENTE: Recuperado de VUCE  
(<https://www.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=1104.23.00&operacion=exportacion&pais=>)

#### *Análisis doméstico.*

Este apartado se enfoca en el contexto argentino, detallando los aspectos que afectan directamente a la producción y comercialización del maíz partido en el país.

Durante el primer semestre de 2024, se despachó desde los puertos de Argentina un total de 45,9 Mt de granos, subproductos y aceites, lo que representa un incremento del 75% en los embarques agroindustriales con respecto a igual período del año anterior (Bolsa de comercio de Rosario, 2024).

La Argentina exporta maíz a más de cien mercados, y nuestro cereal es conocido en todo el mundo y valorado por su calidad. Sin embargo, la producción y el comercio internacional de maíz enfrentan numerosos desafíos: las tensiones geopolíticas, los nuevos mercados, las exigencias fitosanitarias y sanitarias de los países de destino y las demandas de sustentabilidad, entre otros.

#### *Entorno político.*

Argentina celebró elecciones generales el 22 de octubre de 2023 para elegir presidente, vicepresidente, miembros del Congreso Nacional y gobernadores de la mayoría de las

provincias. En la segunda vuelta, Javier Milei se impuso a Sergio Massa y asumió la presidencia de Argentina.

El nuevo presidente Javier Milei se describió a sí mismo como "anarcocapitalista" y se espera que aplique políticas libertarias. En su primer mes en el cargo, promulgó un mega decreto para cambiar o eliminar 366 normas económicas en un país acostumbrado a una fuerte intervención gubernamental en el mercado (Santander Trade, 2024). Milei, ha comenzado grandes cambios en las políticas económicas, como la eliminación de restricciones a la exportación. Las políticas del nuevo presidente parecen estar alineadas con una visión de apoyo a los sectores exportadores, al reducir barreras y costos relacionados con las exportaciones agrícolas.

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 Javier Milei.

En cuanto a relaciones internacionales, los principales socios comerciales de Argentina son Brasil, China, Estados Unidos, Chile y Perú. Brasil es el principal, con un intercambio comercial total de 5.909 millones de dólares estadounidenses. China, por su parte, es el principal origen de las importaciones argentinas, mientras que Chile destaca como el país con el que Argentina muestra el mayor superávit comercial, con exportaciones diez veces superiores a las importaciones (Statista Research Department, 12 sept 2024).

Argentina es miembro de las siguientes organizaciones económicas internacionales: Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, OMC, Mercosur, FMI, G-15, G-20, G-24, G-77, CPI, entre otros. Un acuerdo comercial clave es el Mercosur, que facilita las exportaciones dentro del bloque sudamericano, especialmente hacia países como Chile y Uruguay, lo que disminuye las barreras arancelarias y facilita el acceso de maíz partido a estos mercados. Las relaciones diplomáticas sólidas con ambos países ofrecen una ventaja para la expansión de este negocio.

El entorno político en Argentina es un factor relevante para el sector agrícola. A lo largo de los años, las políticas relacionadas con las retenciones a las exportaciones y los subsidios al agro han fluctuado, afectando la competitividad de los productos argentinos en los mercados

internacionales. En el caso del maíz partido, las políticas agrícolas actuales apoyan la exportación de productos derivados, pero cualquier cambio de gobierno o nueva legislación podría alterar las tarifas y afectar los márgenes de ganancia.

### *Entorno 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 ejercen presión sobre el consumo a lo largo de 2024, a lo que se suman 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%, la OCDE prevé una contracción del 1,3%. Para 2025 se prevé una mejora gradual, a medida que el entorno macroeconómico se fortalezca y las exportaciones recobren impulso (Santander Trade, 2024).

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.

Tabla 1: *Indicadores de crecimiento*

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b> <b>(E)</b>	<b>2026</b> <b>(E)</b>
<b>PIB</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	630,66	654,89	604,26	558,96	592,49
<b>PIB</b> ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	5,0	-1,6	-2,8	5,0	4,5
<b>PIB per cápita</b> ( <i>USD</i> )	13.640	14.024	12.812	11.734	12.315

<b>Saldo de la hacienda pública</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-4,3	-3,7	0,5	1,0	-0,2
<b>Endeudamiento del Estado</b> ( <i>en % del PIB</i> )	84,7	154,5	86,2	79,5	69,5
<b>Tasa de inflación</b> (%)	72,4	133,5	249,8	59,6	31,8
<b>Tasa de paro</b> ( <i>% de la población activa</i> )	6,8	6,6	8,0	7,5	7,2
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	-4,29	-22,70	5,50	5,01	5,91
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-0,7	-3,5	0,9	0,9	1,0

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database - RECUPERADO DE SANTANDER TRADE

Históricamente, Argentina ha sido conocida por su producción agrícola, que sigue siendo una parte importante de su paisaje industrial, con el procesamiento de alimentos desempeñando un papel vital en la economía (Santander Trade, 2024).

Sin embargo, la inflación interna y los costos crecientes de insumos, transporte y mano de obra representan desafíos. Los productores de maíz partido deben gestionar cuidadosamente sus costos de producción para mantenerse competitivos. Además, la volatilidad económica de Argentina puede generar incertidumbre en la planificación a largo plazo.

### *Análisis internacional*

Este apartado se centra en los principales competidores, clientes potenciales y el contexto global que afecta el mercado del maíz partido.

El último pronóstico de la FAO sobre la producción mundial de cereales en 2024 se ha incrementado en 7,9 millones de toneladas (un 0,3 %) en julio, cifrándose ahora en 2 854 millones de toneladas, lo que supone una ligera subida desde 2023 y un nuevo máximo histórico. El refuerzo de las perspectivas acerca de los cereales secundarios se debe

fundamentalmente a la mejora de las expectativas de producción de las cosechas de maíz en la Argentina y el Brasil (FAO, 2024).

Estados Unidos es el mayor productor y exportador de maíz a nivel mundial, Brasil es el segundo mayor exportador de maíz del mundo, y tiene una gran capacidad de producción agrícola. Argentina es uno de los principales exportadores de maíz a nivel mundial, aunque su enfoque está principalmente en el maíz en grano, sin embargo, la producción de maíz partido podría ganar terreno si la demanda crece en mercados específicos de alimentos balanceados o de consumo humano.

La producción de maíz a nivel mundial es más grande que cualquier otro cereal (Yara Argentina, 2024). Para el ciclo 2023/24 alcanzaría 1230,2 Millones de toneladas (Mt), cifra que significa un incremento de un 6,3 % en comparación a la campaña 2022/23 (1157,5 Mt). Las exportaciones mundiales del grano aumentarían un 12,3 %, pasando de 180,2 Mt en la campaña 2022/23 a 202,3. La oferta exportable suramericana presentaría un aumento significativo por parte de Argentina, pues se incrementaría en este nuevo ciclo un 68,0 % con 42,0 Mt, en tanto que, para Brasil se estiman 52 Mt, lo que representaría un descenso de 4,2 % frente a la campaña anterior (3tres3, 2024).

En los últimos diez años, China pasó de tener una participación del 3% al 12% en las importaciones mundiales de maíz, con lo que se convirtió en el principal importador mundial (Rebizo, 2024).

Los principales importadores latinoamericanos de maíz argentino incluyen países que tienen una demanda considerable para alimentación animal y consumo humano. Aquí algunos de los más relevantes

Para una una mejor comprensión del entorno se detallan los mayores importadores del mundo del producto NMC 1104.23.00 - Granos de maíz mondados, perlados, troceados, quebrantados o trabajados de otro modo

Tabla 2: Principales importadores mundiales del producto NMC 1104.23.00

Importadores	Valor importado en 2023 (miles de USD)	Saldo comercial 2023 (miles de USD)	Cantidad importada en 2023	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
Mundo	356.931	10.542	909.345	Toneladas	393	100	3.422	
Estados Unidos de América	83.081	-16.822	195.482	Toneladas	425	23,3	8.956	0,3
Uruguay	79.150	-79.150	288.398	Toneladas	274	22,2	308	8,6
Alemania	36.364	-36.006	46.897	Toneladas	775	10,2	3.894	10,8
México	25.208	-25.158	53.028	Toneladas	475	7,1	1.624	0
Chile	24.120	-24.119	68.760	Toneladas	351	6,8	957	3,4

FUENTE: TRADE MAP (2023)

Si hablamos de clientes potenciales, Chile y Uruguay se presentan como mercados viables ya que tienen una importante industria ganadera (la demanda de alimentos balanceados para animales está en crecimiento) y proximidad geográfica, lo que reduce sus costos logísticos.

En cuanto a la penetración de mercado, cabe destacar la participación de Organismos e Instituciones promotoras y de Apoyo a las exportaciones en el país; ya que éstas impulsan, garantizan y asesoran a las empresas para que puedan realizar sus operaciones.

Algunos ejemplos son:

*Agencia Argentina de inversiones y Comercio Internacional:* agencia nacional de promoción de exportaciones e inversiones. Promueven las exportaciones y las inversiones, acompañando a las PyMEs en su salida al mundo y facilitando proyectos de inversión productiva a lo largo del territorio nacional.

*Argentina Trade Net:*” instrumento que ha desarrollado la Cancillería Argentina para acercar a nuestras empresas exportadoras y a otros actores públicos y privados vinculados al comercio exterior, de manera rápida y eficiente, la información de inteligencia de mercados generada por toda la Red de Embajadas, Centros de Promoción y Consulados argentinos en el exterior (Barttfeld, s.f.).

*CaCEC (Cámara de comercio exterior de Córdoba):* Orientan y apoyan empresas en todo el proceso de importación y exportación: brindan un activo acompañamiento en aspectos comerciales y operativos

*PRO ARGENTINA:* El proyecto se propone mejorar la inserción de las PyMEs en el mercado internacional, con el propósito de lograr una mayor diversificación de los mercados, alcanzar la continuidad y estabilidad del proceso exportador e incrementar y dinamizar el *comercio exterior de las economías regionales* (ProArgentina, s.f.).

*Agencia Pro Córdoba:* organismo de promoción de exportaciones del Gobierno de la Provincia de Córdoba, República Argentina, creado en 2001 (ley provincial n.º 8938) con el fin de incentivar la internacionalización de todos los sectores productivos (Agencia Pro Córdoba, s.f.).

En resumen, Campo Agrícola se encuentra en una posición estratégica sólida gracias a su experiencia en el sector agropecuario. Sin embargo, el desafío principal radica en la inestabilidad económica del país y la falta de experiencia en mercados internacionales.

Aprovechando el crecimiento de la demanda global de productos agroindustriales como el maíz partido, y con el respaldo de acuerdos comerciales favorables, la empresa tiene una oportunidad significativa para expandir sus operaciones en el exterior. La adecuada gestión de los costos y la adaptación a las políticas económicas del nuevo gobierno serán factores clave para el éxito de su estrategia de internacionalización.

## **Diagnóstico y discusión.**

La empresa “Campo Agrícola” se especializa en la producción de maíz en la provincia de Córdoba, pero no ha incursionado aún en la comercialización de maíz partido. Esta ausencia de diversificación limita su competitividad en mercados específicos que demandan productos de valor agregado. El desafío es identificar el mercado latinoamericano más prometedor para el maíz partido y desarrollar estrategias efectivas para introducir el producto, lo que permitiría a la empresa capitalizar una nueva oportunidad de negocio.

El problema radica en la falta de una estrategia clara para aprovechar el maíz partido como producto diferenciado. Este es un producto con gran potencial de crecimiento, ya que en

la región hay un interés creciente por productos de maíz fraccionados, tanto en la industria alimentaria como en la ganadera. Al no diversificar su portafolio con maíz partido, “Campo Agrícola” está perdiendo oportunidades de ingresar a nichos de mercado más especializados, donde los márgenes de ganancia podrían ser superiores a los del maíz tradicional. Esto se suma a la necesidad de posicionar a la empresa en un contexto internacional, dada la alta competitividad del mercado.

Abordar este problema es crucial, ya que el contexto económico actual en Latinoamérica favorece el desarrollo de productos de mayor valor agregado. Los mercados están cambiando sus demandas y el maíz partido, como un insumo flexible, tiene aplicaciones industriales, en la alimentación animal y en productos derivados para consumo humano. Además, las ventajas logísticas de Córdoba como un polo agrícola estratégico permiten que la empresa acceda a mercados internacionales con mayor facilidad. Resolver este problema no solo fortalecerá la presencia de “Campo Agrícola” en el mercado local e internacional, sino que también mejorará su competitividad a largo plazo.

Si se implementan estrategias adecuadas para introducir el maíz partido en los mercados más prometedores, “Campo Agrícola” podría aumentar significativamente su rentabilidad y posicionarse como un actor clave en la cadena de valor del maíz fraccionado. Además, se espera que la empresa capture una parte considerable del mercado latinoamericano, consolidándose como proveedor principal de maíz partido en sectores industriales clave, optimizando su crecimiento en la región para el primer semestre de 2025. Esto abriría puertas a nuevas oportunidades de negocios y a una mayor estabilidad económica para la empresa.

Este diagnóstico establece las bases para la siguiente sección de la tesis, en la que se propondrá un plan de implementación detallado, orientado a la comercialización efectiva del maíz partido en el mercado latinoamericano identificado.

### **Marco teórico.**

Este apartado tiene como fin, proporcionar las herramientas, estrategias o definiciones necesarias para el desarrollo de los objetivos específicos, y así poder concretar el objetivo general.

Objetivo específico 1: Identificar el mercado con mayor potencial para el producto escogido.

Herramienta: Matriz multicriterio para la toma de decisiones

Un método muy conocido y probablemente el más utilizado por su sencillez es el método de ponderación lineal o scoring (Berumen & Redondo, 2007). Este método consiste en identificar y asignar un peso a los diferentes criterios en relación con los cuales se quieren calificar las alternativas de decisión, luego calificar cada una de las alternativas en relación con esos atributos y por último agregar las calificaciones de cada alternativa para cada criterio ponderadas por el peso definido para cada atributo. La sumatoria de calificaciones obtenidas en cada criterio ponderadas por su peso determina una puntuación o score de cada alternativa, el cual se puede comparar con el del resto para seleccionar una de ellas, u ordenarlas por orden de preferencia (Esteban A. Nantes, 2019).

Es decir, permite evaluar diversas alternativas basándose en múltiples criterios. En este caso, el objetivo es identificar el mercado con mayor potencial para el maíz partido, evaluando los países más potenciales bajo varios factores relevantes.

Una vez definidos cinco países, el proceso consiste en los siguientes pasos:

- Definir los criterios de evaluación: se seleccionan los factores que influyen directamente en la identificación del mercado con mayor potencial. Las variables a considerar pueden ser importaciones totales del producto, distancia geográfica entre el país y la empresa, inflación, barreras comerciales (aranceles, restricciones, tratados de libre comercio, etc.), tasa de crecimiento del PIB proyectada para el año 2025, entre otros.

En una tabla de matriz multicriterio:

- Asignar pesos a los criterios: Cada uno de los criterios recibe un peso que indica su importancia relativa en la decisión.
- Evaluar cada alternativa: Se realiza una evaluación de cada país (alternativa) con respecto a cada criterio. Esto implica recoger datos precisos sobre las importaciones de maíz partido en cada país, la distancia, las barreras comerciales, y demás indicadores económicos.

- Ponderar las alternativas: Cada país recibe una puntuación de acuerdo con su desempeño en cada criterio, y luego esas puntuaciones se ponderan utilizando los pesos asignados previamente a cada criterio. Esto genera un puntaje total para cada país.
- Identificar el mercado con mayor potencial: Tras calcular el puntaje total de cada país, se selecciona el país con el mayor puntaje como el mercado más prometedor para la expansión del producto maíz partido de la empresa "Campo Agrícola" en el primer semestre del 2025.

Esta herramienta permite estructurar de manera sistemática y objetiva el proceso de selección de mercado, considerando tanto criterios cualitativos como cuantitativos, y facilitando la toma de decisiones basadas en datos.

Objetivo específico 2: Proponer estrategias de penetración que faciliten la incorporación del producto en el mercado latinoamericano elegido.

Herramienta: Marketing Mix Internacional

El marketing mix no es más que un análisis exhaustivo de cuatro aspectos íntimamente relacionados entre sí: precio, producto, plaza y promoción (Kotler y Armstrong, 2012). Esta breve definición forma parte de la economía básica que fomenta la aplicación de estrategias que ayuden a las organizaciones a volverse más competitivas y más dinámicas al momento de interactuar con sus competidores más cercanos. Antiguamente solo las empresas convencionales apostaban por estrategias de este tipo, hoy en día, la aplicabilidad de las mismas se ha extendido a empresas con participación en mercados internacionales, cuyas exigencias son mayores y más exhaustivas (Kotler y Armstrong, 2012).

Según Kotler y Armstrong (2012) las herramientas que corresponden a las 4P's de marketing son:

El producto: elemento tangible/intangible, que es susceptible de ser vendido con la finalidad de saciar las necesidades de su mercado objetivo (Yamunaque et al., 2020). Al penetrar en mercados internacionales, las empresas deben ajustar las características del producto a las necesidades y preferencias locales. En el caso del maíz partido, se deben destacar características como su origen, calidad, y versatilidad, así como posibles certificaciones que respalden su valor agregado en comparación con otros productos en el mercado. La

personalización o adaptación del producto a las preferencias locales del mercado latinoamericano puede ser una ventaja competitiva clave.

Respecto al precio, Kotler lo define como el valor económico que se atribuye a un producto o servicio por su adquisición en un mercado. En mercados internacionales, la estrategia de precios debe considerar factores como el poder adquisitivo local, los impuestos, aranceles, costos de exportación e importación, y la competencia. Esto puede significar aplicar una estrategia de precios diferenciados o precios de penetración, dependiendo de las condiciones del mercado. Para el maíz partido, una estrategia de precios competitivos puede ser determinante en los mercados donde predominan productos sustitutos. La empresa puede optar por precios de entrada más bajos, descuentos por volumen, o estrategias de precios diferenciados dependiendo de las dinámicas del mercado en cada país objetivo dentro de Latinoamérica.

Al referirse a la plaza, Kotler afirma que ella significa todos los esfuerzos de las empresas para garantizar una llegada oportuna de los productos a sus clientes potenciales. Esta estrategia comprende el trabajo de intermediación que se vive día a día para asegurar un servicio de entrega, justo a tiempo, sin retrasos ni demoras. En un contexto internacional, los canales de distribución pueden variar significativamente de un país a otro. Las empresas deben adaptarse a las infraestructuras locales, las normativas de distribución, y las diferencias en las redes de comercialización. Se destaca la importancia de seleccionar los canales de distribución más eficientes y adecuados para cada mercado, teniendo en cuenta factores como la accesibilidad geográfica, las preferencias del cliente y la estructura del mercado. En este sentido, la elección de distribuidores locales o alianzas estratégicas con actores clave en el sector agroalimentario latinoamericano puede facilitar la penetración del maíz partido en el mercado.

Sobre la promoción Kotler (2012) señala que esta estrategia comprende un conjunto de acciones articuladas que tiene como propósito comunicar las bondades y beneficios de los productos y de esta manera así estimular la compra. En mercados internacionales deben tener en cuenta las diferencias culturales, idiomáticas y legales. Las campañas de publicidad, el uso de medios de comunicación y la forma en que se aborda al consumidor deben ajustarse para ser culturalmente apropiadas y efectivas. En el caso del maíz partido, es esencial diseñar campañas de comunicación que resalten la calidad del producto y su adecuación a las necesidades locales del mercado latinoamericano. Pueden ser a partir de publicidad, muestras, misiones comerciales, ferias, o el tradicional “de boca en boca”

El marketing mix es considerado como el motor del marketing; está enfocado en analizar y conocer cuál es su variable de estudio, definiendo objetivos que la empresa desea alcanzar y su importancia de incluir las 4Ps para examinar el comportamiento de los mercados y los consumidores. Obteniendo una definición clara que proporcione información adecuada de la misma, para que las organizaciones aumenten sus ventas y tengan un posicionamiento dentro del mercado y que de esta manera no tengan un bajo nivel de ventas ya sea por falta de recursos financieros o conocimientos (Génesis Dayana et al., 2021).

Esta adaptación del marketing mix para mercados internacionales permite a las empresas ajustar sus estrategias y responder mejor a las exigencias y oportunidades del entorno global, lo que es fundamental para la penetración de productos en nuevos mercados, como el maíz partido de la empresa Campo Agrícola.

### **Plan de implementación.**

En esta sección se presenta la implementación de las herramientas y teorías mencionadas en el marco teórico del proyecto, con el propósito de cumplir los objetivos generales y específicos establecidos.

Este plan se enfoca exclusivamente en la exportación de maíz partido, el período considerado abarca el segundo semestre del año 2025, y la propuesta se aplicará a nivel internacional, con énfasis en el mercado latinoamericano.

Siguiendo los lineamientos de análisis establecidos, el plan se desarrolla en dos etapas: primero, la identificación del mercado objetivo utilizando una matriz multicriterio; y segundo, la definición de las estrategias de marketing mix para facilitar la penetración en el mercado elegido.

#### *Selección de mercado:*

Como primer punto, se seleccionaron los 5 principales países importadores en Latinoamérica de maíz partido en el año 2023 según Trade Map.

#### *Tabla 3: Principales países importadores del producto seleccionado*

PAÍSES	VALOR IMPORTADO EN MILES DE USD (2023)
MÉXICO	83.351
URUGUAY	81.059
COLOMBIA	34996
CHILE	24.575
GUATEMALA	20.937

Fuente: Elaboración propia, recolectado de *Trade Map*, 2024.

Para seleccionar el mercado objetivo de la exportación de maíz partido, se utilizó la matriz de decisión multicriterio, la cual evaluó cinco países latinoamericanos en base a las siguientes variables: importaciones totales del producto, distancia entre países, inflación, PBI Per Cápita, Tasa de Crecimiento del PBI proyectada para el año 2025 y Riesgo país.

Tabla 4: *Matriz multicriterio*

	CRITERIO	IMPO TOTAL DEL PROD UCTO	DISTAN CIA	INFLACI ÓN	CRECIM IENTO PBI 2025	PBI PER CÁPITA	RIESGO PAÍS	Total
PAÍS	Peso	0,3	0,25	0,15	0,12	0,11	0,07	
MÉXICO	Valor	7	2	5	4	4	3	4,48
	Ponderación	2,1	0,5	0,75	0,48	0,44	0,21	
URUGUAY	Valor	7	8	5	5	6	7	6,6
	Ponderación	2,1	2	0,75	0,6	0,66	0,49	
COLOMBIA	Valor	6	3	2	5	3	2	3,92
	Ponderación	1,8	0,75	0,3	0,6	0,33	0,14	
CHILE	Valor	6	8	5	5	6	6	6,23
	Ponderación	1,8	2	0,75	0,6	0,66	0,42	
GUATEMALA	Valor	5	2,5	4	6	2	3	3,875
	Ponderación	1,5	0,625	0,6	0,72	0,22	0,21	

Fuente: Elaboración propia en base a (Trade Map, 2024), (VUCE,2024), (DATOS MACRO, 2024), (BANCO MUNDIAL, 2024)

En términos de derechos de importación y acuerdos comerciales, los países del MERCOSUR (como Uruguay y Chile) presentan ventajas significativas gracias a los acuerdos preferenciales que eliminan o reducen aranceles para productos agrícolas como el maíz partido. En contraste, países fuera de este bloque, como México y Guatemala, suelen enfrentar aranceles bajo las condiciones de nación más favorecida (NMF) según la OMC, lo que aumenta los costos de entrada. Esto refuerza la competitividad de Uruguay como mercado objetivo, al beneficiarse de costos arancelarios más bajos y una relación comercial histórica fluida con Argentina.

Como se puede ver en los resultados de la matriz, el mercado elegido para la primera exportación de maíz partido fue Uruguay. Este país, presenta un valor de importación de maíz partido que alcanzó los USD 81.059 mil en 2023, lo que refleja una demanda constante en el mercado. Además, su proximidad geográfica con Argentina facilita las operaciones logísticas y reduce costos asociados al transporte.

En términos comerciales, Argentina y Uruguay mantienen una relación fluida. Uruguay es uno de los socios comerciales más importantes de Argentina en la región y ambos países disfrutan de un comercio bilateral activo, especialmente bajo las normativas del MERCOSUR. Además, el país elegido se distingue por su equidad social y altos ingresos per cápita, lo que facilita la aceptación de productos argentinos.

#### *Penetración de mercado:*

Una estrategia común para ingresar al mercado externo es la exportación directa, en la cual la propia empresa se encarga de la comercialización y promoción de sus productos. Esta opción ofrece un margen de control sobre el producto, con menos intermediarios y costos adicionales. También, fortalece la relación con el cliente y permite negociar directamente en términos de precio y cantidad.

En esta ocasión se seleccionó para realizar la exportación a la empresa Unión Agriculture Group (UAG), ubicada en Montevideo. Esta elección se basa en su posición destacada como líder en el sector ganadero de Uruguay y su constante demanda de maíz partido como base para la alimentación en sus sistemas de producción. Si bien existen otras empresas ganaderas en Uruguay, UAG sobresale por la escala de sus operaciones y su capacidad de

compra, lo que la convierte en un socio estratégico ideal para consolidar la exportación. Además, su experiencia en la gestión de alimento agrícola y pecuario más su reputación en el mercado uruguayo aseguran una relación con potencial de crecimiento.

Para lograr la incorporación del maíz partido en el mercado uruguayo, es fundamental desarrollar una estrategia que adopte cada uno de los componentes del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) a las características del mercado objetivo, aprovechando las ventajas que ofrece la cercanía geográfica y la relación comercial histórica entre Argentina y Uruguay. A continuación, se detallan las acciones estratégicas específicas para cada componente del marketing mix.

#### *Estrategia de producto:*

El producto seleccionado para la exportación es el maíz partido, clasificado bajo la posición arancelaria 1104.23.00. En la primera exportación, se planea enviar 290 toneladas (10 camiones), con la opción de aumentar la cantidad en el futuro conforme se consolide la relación con los clientes uruguayos.

Para alinearnos con las expectativas de dicho mercado, se destacan atributos como su origen en la provincia de Córdoba, las certificaciones de calidad obtenidas, y la capacidad de satisfacer las necesidades específicas de UAG en la alimentación animal. Será esencial que el maíz partido cumpla con las normativas fitosanitarias de SENASA en Argentina y la Dirección General de Servicios Agrícolas en Uruguay.

#### *Estrategia de plaza:*

Como se mencionó previamente, el objetivo se basa en realizar una exportación directa, sin recurrir a intermediarios o asociaciones. Dado que no se cuenta con una flota de distribución propia, se contratará un servicio logístico para llevar a cabo la exportación.

El transporte se realizará por vía terrestre, se emplearán camiones autorizados para el transporte internacional, los cuales tienen una capacidad cercana a las 29 toneladas. Dado que se trata de una exportación a granel, no será necesario utilizar embalaje.

El transporte de la mercancía se llevará a cabo de la siguiente manera:

1. Carga de los camiones desde los silos de la empresa en Hernando, Córdoba; donde la mercadería está acopiada.
2. Destino: Aduana Villa Maria, donde se realizará la aduana de salida y se llevará a cabo la intervención de SENASA para obtener los certificados fitosanitarios correspondientes.
3. Una vez completados los trámites, los camiones cruzarán la frontera por el Puente Internacional General San Martín (Gualeguaychú - Fray Bentos).
4. Destino final: Unión Agriculture Group (UAG) en Montevideo, Uruguay.

Documentos requeridos:

- Factura original
- Packing list
- Certificado de origen
- Certificado fitosanitario emitido por SENASA
- Carta de Porte (CRT) para el transporte terrestre internacional
  
- DUA
  
- Permiso de embarque (PE)
  
- Póliza de seguro

*Estrategia de precio:*

A diferencia de los commodities como maíz, soja, trigo que se rigen por precio internacional de referencia, tal es el caso de la Bolsa de Comercio de Rosario, el maíz partido tiene su valor agregado. Aunque no existe un precio de referencia internacional específico para el maíz partido, se puede calcular el precio tomando como base el precio FOB del maíz, más un 25% adicional por su procesamiento, lo que resulta en un total de 248 USD por tonelada.

Para la primera exportación, se sugiere utilizar el pago anticipado como forma de pago, donde el importador deberá transferir el monto en USD a la cuenta del exportador antes de la operación. Este método se emplea para cumplir con las regulaciones del BCRA, ya que, una vez emitido el libramiento, se dispone de un plazo de 15 días para ingresar las divisas al país, de acuerdo con la normativa establecida por el Banco Central de la República Argentina.

El Incoterm seleccionado es CIP (Carriage and Insurance Paid to), donde el exportador asume la responsabilidad del transporte internacional y el seguro de la mercancía hasta que llegue al lugar acordado con el comprador en Montevideo, Uruguay. Esta condición implica que el vendedor cubre tanto los costos del flete como el seguro, hasta el destino final, pero el riesgo de la mercancía se transfiere al comprador una vez que ésta es entregada al transportista en Argentina.

A continuación, se detallan los gastos:

Tabla 6: Gastos de exportación

CONCEPTO	USD POR TONELADA
Valor FOB de la mercadería + Procesamiento	248,00
Derechos de exportación (5%)	12,40
Flete y seguro	50,00
Gastos de despacho	12,60
<b>TOTAL CIP</b>	<b>323,00</b>

Fuente: Elaboración propia

El precio del maíz partido se determinó en base al costo total de la operación y un margen de ganancia competitivo para ingresar al mercado uruguayo. Este cálculo considera los gastos asociados a la exportación, incluyendo transporte, seguros, derechos de exportación y otros costos operativos.

Para establecer un precio competitivo, se realizó una estimación basada en el análisis de precios de competidores clave en Uruguay, como Brasil y Paraguay, cuyos precios CIP oscilan entre 320 y 340 USD por tonelada, dependiendo de la calidad y condiciones logísticas.

En nuestro caso, el costo CIP total, incluyendo un margen de ganancia del 10% (aproximadamente 30 USD por tonelada), resulta en un precio final de 355 USD por tonelada, posicionándonos dentro del rango competitivo del mercado uruguayo. Este margen inicial busca facilitar la penetración del producto y la consolidación de la relación comercial con nuestro cliente objetivo, Unión Agriculture Group (UAG).

*Estrategia de promoción:*

Para la promoción del maíz partido en el mercado uruguayo, se diseñará una estrategia adaptada a las características del mercado objetivo y a las necesidades específicas de la empresa Unión Agriculture Group (UAG), con un enfoque en la calidad del producto y su utilidad en la producción ganadera. Las acciones de promoción se centrarán en:

Presentación del producto en ferias agroindustriales: Participar en eventos claves del sector ganadero y agrícola en Uruguay, como la Expo Prado, permitirá mostrar el maíz partido directamente a potenciales clientes y socios estratégicos. Estos eventos son fundamentales para fortalecer la visibilidad del producto y crear oportunidades de negocio cara a cara.

Otras ferias recomendadas:

- Expo Agro (Argentina)
- Agro Activa (Argentina)
- Feria Internacional de Ganadería: (Uruguay)

Adicionalmente, se enviarán muestras de maíz partido a empresas ganaderas, acompañadas de información detallada sobre su uso, calidad y beneficios. Esto permitirá a los clientes potenciales comprobar la calidad del producto antes de realizar pedidos más grandes.

## **Conclusiones y recomendaciones.**

El desarrollo de este trabajo permitió analizar en profundidad la oportunidad de negocio para la exportación de maíz partido desde Argentina hacia Uruguay, con el objetivo de identificar el mercado más prometedor y diseñar estrategias que faciliten la inserción del producto en el ámbito internacional.

El análisis realizado evidenció que Uruguay representa el destino más adecuado para la primera incursión de la empresa Campo Agrícola en el comercio exterior, considerando factores como la proximidad geográfica, la estabilidad política y económica, así como la demanda creciente de productos agrícolas de calidad.

La utilización de herramientas como la matriz multicriterio permitió seleccionar a Uruguay como el mercado ideal, mientras que el marketing mix internacional ofreció una base

estratégica para planificar el ingreso del producto. Se definieron acciones concretas en las áreas de precio, producto, plaza y promoción, destacándose la calidad del maíz partido como ventaja competitiva clave. Además, la implementación de un esquema logístico con transporte terrestre y el uso del Incoterm CPT demostró ser eficiente para garantizar la llegada del producto al cliente en condiciones óptimas.

A partir de este análisis, se recomienda que la empresa continúe fortaleciendo su preparación interna para el comercio exterior. Esto incluye la formación de un departamento especializado en comercio internacional que facilite la coordinación de las operaciones, el seguimiento de normativas y la gestión de relaciones comerciales en el mercado uruguayo. También sería beneficioso explorar la posibilidad de diversificar los productos ofrecidos en el futuro, desarrollando líneas relacionadas como harinas o alimentos balanceados, para aumentar la rentabilidad y el alcance de la empresa en la región.

Asimismo, se sugiere implementar un plan de seguimiento y evaluación continua de las estrategias adoptadas, utilizando indicadores clave de rendimiento para medir el éxito en términos de ventas, posicionamiento y satisfacción del cliente. Finalmente, sería valioso que la empresa participe en ferias internacionales y establezca vínculos con organismos de promoción de exportaciones, lo que no solo incrementará su visibilidad, sino que también facilitará el acceso a nuevos mercados potenciales a largo plazo.

Este proyecto confirma que la inserción de Campo Agrícola en el mercado internacional es viable y puede ser el punto de partida para construir una estrategia exportadora sólida, asegurando un crecimiento sostenible en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

Universidad Siglo 21. (s.f.). *Empresa Agrícola - Departamento de Tercero Arriba*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/36249/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Agencia Pro Córdoba. (n.d.). *Quiénes somos*. Agencia ProCórdoba. Recuperado de <https://www.procordoba.org/quienes-somos-6902.html>

Barttfeld, F. (s.f.). *Quiénes somos | Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Cancillería Argentina. Recuperado de <https://cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/quienes-somos>

Bolsa de Comercio de Rosario. (2024). *Balance regional de maíz 2023/24 en Argentina*. Recuperado de [https://cdi.mecon.gob.ar/bases/doc/bcr/info\\_sem/2136.pdf](https://cdi.mecon.gob.ar/bases/doc/bcr/info_sem/2136.pdf)

Coppi, Fabricio Robertino. Ferrero, Emiliano Nicolás. Kulinski, Matías Fabián. (2017). *Evaluación de la alternativa de agregado de valor en maíz para su utilización en la elaboración de alimentos balanceados para aves*. Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/5414/Coppi%20-%20Ferrero%20-%20Kulinski.%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20alternativa%20de%20agregado%20de%20valor%20en%20ma%C3%ADz..%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

José Luis Ramírez Rojas. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bolsa de Comercio de Rosario (2024). *Maíz y soja: proyecciones para la campaña 2023/2024 USDA*. Recuperado de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/en-el-primer-7>

3TRES3 (2024). *Maíz y soja: proyecciones para la campaña 2023/2024 USDA – marzo 2024*. Recuperado de [https://www.3tres3.com/es-ar/ultima-hora/maiz-y-soja-proyecciones-para-la-campana-2023-2024-usda-%E2%80%93-marzo-2024\\_15571/](https://www.3tres3.com/es-ar/ultima-hora/maiz-y-soja-proyecciones-para-la-campana-2023-2024-usda-%E2%80%93-marzo-2024_15571/)

FAO (2024). *Nota informativa de la FAO sobre la oferta y la demanda de cereales / Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado de <https://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>

ProArgentina. (s.f.). ProArgentina: promoción del comercio internacional | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo. Recuperado de <https://www.undp.org/es/argentina/proyectos/proargentina-promocion-del-comercio-internacional>

Yara Argentina (2024). *Producción mundial del maíz*. Recuperado de <https://www.yara.com.ar/nutricion-vegetal/maiz/produccion-mundial/>

Rebizo, M. M. (2024, Julio 6). *Maíz 2024/25: los mercados internacionales plantean nuevos desafíos para las exportaciones argentinas*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agricultura/maiz-202425-los-mercados-internacionales-plantean-nuevos-desafios-para-las-exportaciones-argentinas-nid06072024/>

Santander Trade. (Abril, 2024). *Argentina: Política y economía*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Statista Research Department (2024). *Argentina: principales socios comerciales 2024*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1481788/principales-socios-comerciales-de-argentina/>

Esteban Nantes (Noviembre, 2019). *EL MÉTODO ANALYTIC HIERARCHY PROCESS PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Recuperado de [file:///C:/Users/Compu/Downloads/fvillarreal,+6.+T4601%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Compu/Downloads/fvillarreal,+6.+T4601%20(1).pdf)

Génesis Dayana, Nayle Carolina, & Ruth Yadira. (Marzo, 2021). *El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas*. Recuperado de <file:///C:/Users/Compu/Downloads/Dialnet-ElMarketingMixComoEstrategiaDePosicionamientoEnLas-7926929.pdf>

Santander Trade (Abril, 2024). *Acuerdos internacionales y tramites aduaneros - Santandertrade.com*. Santander Trade. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/argentina/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros>

Yamunaque Chiroque, Juan Carlos. (2020). *Marketing mix internacional y desempeño comercial de las agroexportadoras de mango en la Región Piura-2019*. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62912/Yamunaque\\_CJC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62912/Yamunaque_CJC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Esteban Nantes. (Noviembre, 2019). *EL MÉTODO ANALYTIC HIERARCHY PROCESS PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Recuperado de [file:///C:/Users/Compu/Downloads/fvillarreal,+6.+T4601%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Compu/Downloads/fvillarreal,+6.+T4601%20(5).pdf)