

“Oportunidad de negocio para exportación de maní al mercado europeo”



Otero, María Victoria

DNI: 36.146.438

Número de legajo: VCIN04943

Licenciatura en Comercio Internacional

Año 2019

Resumen

En el presente caso de estudio se detecta una oportunidad de negocio en el mercado europeo para la exportación de maní producido por la empresa argentina Campo Agrícola. En primera instancia se plantea un análisis de la situación donde se aplica una matriz FODA mediante la cual se diagnostica un fuerte y creciente potencial para una sostenida actividad exportadora. En segunda instancia, en base a un marco teórico, se utiliza como herramienta el Método de Selección Multicriterios de países en donde se determina que Países Bajos presenta condiciones más propicias para comercializar el maní de la empresa. A partir de ello se plantean estrategias comerciales globales de producto, precio, distribución y promoción acorde al mercado detectado con la finalidad del aprovechamiento de la oportunidad comercial. Para concluir se brindan recomendaciones a la empresa.

Palabras Clave

Maní – Europa - Selección de mercado - Estrategias comerciales globales

Abstract

In the present case study a business opportunity is detected in the European market for the exporting of peanuts produced by the Argentinean company Campo Agrícola. In a first instance, an analysis of the situation is presented where a SWOT matrix is applied, from which it is diagnosed that there is a strong and growing potential for a sustained export activity. In second instance, based on a theoretical framework, it is used a multicriteria selection of countries method as tool where it is determined that Netherlands presents the most adequate conditions to market the business of the company. From there, global marketing strategies of products, prices, distribution and promotion are proposed according to the detected market with the purpose of taking advantage of the commercial opportunity. To conclude, recommendations are given to the company.

Key Words

Peanut – Europe- Market selection – Global marketing strategies

Índice

Capítulo I: Introducción.....	4
I. Objetivo General.....	4
II. Objetivos Específicos.....	4
III. Análisis de la situación.....	4
a. Entorno Nacional.....	4
b. Empresa.....	6
c. El maní.....	7
d. Sector manisero.....	8
e. Diagnóstico.....	15
IV. Declaración del problema.....	15
V. Justificación.....	16
VI. Oportunidad comercial.....	16
Capítulo II: Marco teórico.....	17
Capítulo III: Plan de implementación.....	21
I. Selección de mercado meta.....	21
II. Estrategias globales de comercialización.....	26
a. Estrategia global de producto.....	26
b. Estrategia Global de precio.....	27
c. Estrategia global de distribución.....	29
d. Estrategia global de promoción.....	29
Capítulo IV: Conclusiones.....	31
Referencias.....	32

Capítulo I: Introducción

Comenzar explicando el tipo de trabajo que se va a hacer por ejemplo....se realizará un reporte de caso para la empresa xxxx etc....

Para dar comienzo, como elementos conductores del presente estudio se presentan los objetivos a alcanzar, tanto el general como los específicos.

I. Objetivo General

Identificar una oportunidad de negocio en el mercado europeo como destino para las exportaciones de maní de la empresa cordobesa Campo Agrícola.

II. Objetivos Específicos

Seleccionar un mercado potencial a través del análisis de aspectos relevantes del entorno internacional.

Proponer estrategias comerciales para penetrar en el potencial mercado seleccionado con el fin de aprovechar la oportunidad comercial que éste brinda.

III. Análisis de la situación

Seguidamente se procede a realizar un análisis general de la situación, lo que implica un estudio del entorno nacional, la empresa, el maní como producto y el sector manisero. De éste se desprende un diagnóstico. Se plantea el problema con su justificación y finalmente se arriba a la identificación de la oportunidad comercial.

a. Entorno Nacional

El siguiente análisis económico, fundamentado con datos de organismos nacionales oficiales, tiene la intención exponer la situación del país, actual y proyectada a futuro.

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un PIB de más de U\$500 billones, según el Banco Mundial (2019). Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico impide un sostenido desarrollo del país.

Las turbulencias financieras de 2018 han impactado en una depreciación del 50,6% del peso argentino, lo que ha implicado una revisión del plan económico y un acuerdo comercial con el FMI por unos U\$S 50.000 millones hasta el año 2021.

El contexto económico es volátil y poco prometedor. El Banco Mundial (2019) sostiene que luego de una caída del 2,5% del PIB en 2018, se proyecta una contracción de 1,3% del valor en 2019. El peso argentino continúa debilitándose, y en un contexto de una inflación anual superior al 50% (el mayor nivel desde 1991) la moneda se ha depreciado más del 13% desde Enero a Abril de 2019.

Las perspectivas de que en futuros años el peso argentino continúe depreciándose son sostenidas por las proyecciones del tipo de cambio realizadas por The Economy Forecast Agency (2019) que a continuación son expuestas.

Prevision Dolar Peso argentino

Mes	Inicio	Min-Máx	Final	Mes,%	Total,%
2019					
may	44.24	44.11-49.56	48.83	10.4%	10.4%
jun	48.83	45.81-51.04	50.29	3.0%	13.7%
jul	50.29	50.29-52.18	51.41	2.2%	16.2%
ago	51.41	51.41-53.74	52.95	3.0%	19.7%
sep	52.95	52.95-55.36	54.54	3.0%	23.3%
oct	54.54	53.10-54.72	53.91	-1.2%	21.9%
nov	53.91	53.91-56.36	55.53	3.0%	25.5%
dic	55.53	53.05-55.53	53.86	-3.0%	21.7%
2020					
ene	53.86	53.86-56.31	55.48	3.0%	25.4%
feb	55.48	55.48-58.00	57.14	3.0%	29.2%
mar	57.14	54.60-57.14	55.43	-3.0%	25.3%
abr	55.43	55.43-57.95	57.09	3.0%	29.0%
may	57.09	57.09-59.68	58.80	3.0%	32.9%
jun	58.80	58.80-60.88	59.98	2.0%	35.6%
jul	59.98	59.08-60.88	59.98	0.0%	35.6%
ago	59.98	59.98-62.37	61.45	2.5%	38.9%
sep	61.45	61.45-64.24	63.29	3.0%	43.1%
oct	63.29	63.29-66.17	65.19	3.0%	47.4%
nov	65.19	63.01-65.19	63.97	-1.9%	44.6%
dic	63.97	63.97-66.22	65.24	2.0%	47.5%
2021					
ene	65.24	64.14-66.10	65.12	-0.2%	47.2%
feb	65.12	62.98-65.12	63.94	-1.8%	44.5%
mar	63.94	63.94-66.85	65.86	3.0%	48.9%
abr	65.86	65.86-68.86	67.84	3.0%	53.3%
may	67.84	67.84-70.93	69.88	3.0%	58.0%

Fuente: The Economy Forecast Agency (2019)

Como puede observarse, el precio final en pesos argentinos para la compra de U\$S 1 (1 dólar americano) mes a mes tiende a la suba, partiendo desde \$48,83 en Mayo de 2019 a \$69,88 en Mayo de 2021.

Si bien esta situación afecta negativamente a ciertos actores de la economía nacional, al mismo tiempo favorece a otros. Damián Kantor (2018) sostiene que ante la suba del dólar se produce una caída del salario real y una contracción del mercado interno, quedando perjudicados los trabajadores. Como contrapartida, el aumento del tipo de cambio favorece a sectores ligados a la exportación, tales como economías regionales y pymes industriales.

b. Empresa

La empresa Campo Agrícola, dedicada a la actividad agrícola primaria desde el año 2004, localiza su producción en campos ubicados en la localidad de Hernando y Pampayasta Sud, departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba.

Los cuatro socios que conforman la empresa trabajan para la consolidación y expansión de su negocio en el largo plazo, bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica, ampliando progresivamente la superficie explotada, con el fin de lograr obtener mayor rentabilidad económica.

Dentro de la explotación agrícola primaria se destacan como principales cultivos sembrados el maíz, la soja, el maní, y ocasionalmente el trigo. La explotación base es de 552 hectáreas, las cuales se incrementan variablemente de acuerdo a campos adicionales arrendados. Si bien la empresa no posee maquinaria para el desarrollo de las actividades, contrata los servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha, por lo cual se ha desarrollado un plantel estable de proveedores zonales de estos servicios.

El ciclo de cultivo inicia con la elección y alquiler de lote para luego ser sembrado. En el proceso de crecimiento de cultivo se le aplica herbicidas y fungicidas. Finalmente, se cosecha la producción y se almacena en silos. Los productos obtenidos son los denominados *commodities* agrícolas, cuyo destino final es el mercado interno y externo.

El maíz se destina a ambos mercados, siendo la mayor parte vendida a exportadores del complejo agroindustrial de Rosario. La soja es vendida en su totalidad al complejo anteriormente mencionado para su procesamiento y exportación. El maní es vendido a empresas de Hernando para su procesamiento, siendo el destino final el mercado externo.

La empresa identifica que el maní y la soja resultan ser los procesos más rentables debido a que es posible vender a mejor precio estos granos. A continuación, se presentan las

estructuras de costos de ambos cultivos con el fin de analizar cuál es el que otorga mayores beneficios económicos a la empresa.

Estructura de costos de maní

Estado de resultados Porcentaje sobre ventas	Campaña 2015/16	Campaña 2014/15
Ventas	100,0%	100,0%
(-) Gastos comercialización	-8,7%	-2,2%
Ventas neta	91,3%	97,8%
(-) Costos de producción	-42,6%	-52,8%
Arrendamiento	-15,4%	-24,2%
Semillas	-5,5%	-8,0%
Labores	-5,4%	-5,8%
Agroquímicos	-9,4%	-8,2%
Fertilizantes	0,0%	0,0%
Cosecha	-6,7%	-6,1%
Seguro granizo	0,0%	0,0%
Otros gastos producción	-0,3%	-0,3%
Utilidad Bruta	48,7%	45,1%
(-) Costo de estructura	-2,6%	-0,3%
Utilidad Neta	46,2%	44,7%

Estructura de costos de soja

Estado de resultados Porcentaje sobre ventas	Campaña 2015/16	Campaña 2014/15
Ventas	100,0%	100,0%
(-) Gastos comercialización	-14,5%	-16,6%
Ventas neta	85,5%	83,4%
(-) Costos de producción	-37,5%	-38,8%
Arrendamiento	-12,7%	-12,0%
Semillas	-1,2%	-1,7%
Labores	-4,1%	-4,9%
Agroquímicos	-7,5%	-9,1
Fertilizantes	-1,5%	-2,2%
Cosecha	-8,7%	-6,2%
Seguro granizo	-1,3%	-2,2%
Otros gastos producción	-0,5%	-0,6%
Utilidad Bruta	48,0%	44,6%
(-) Costo de estructura	-6,6%	-8,4%
Utilidad Neta	41,5%	36,2%

Fuente: Canvas Siglo 21 (2019)

Como es posible examinar, la utilidad neta que reporta el maní, tanto en la campaña 2014/15 como en la 2015/16, es mayor a la utilidad neta reportada por la soja. Esta diferencia radica en el mayor costo de estructura que presenta la soja, otorgando ventaja al maní, el cual en la campaña 2015/16 manifiesta un 4,7% de utilidad neta mayor que la de la soja y en la campaña 2014/15 presenta un 8,5% de utilidad neta mayor que la de la soja. Con la presente observación, se concluye que el maní reporta menores costos en el proceso de producción que la soja, lo cual influye en la rentabilidad de la empresa.

Dado el análisis anterior, queda determinado que para el desarrollo del presente proyecto se toma como base el *maní con cáscara y sin procesar* producido por Campo Agrícola como base sobre la cual se buscará la oportunidad de negocio internacional para la empresa, tomando como referencia una cantidad de 28 toneladas (28.000 Kg) lo que equivale a la carga de un contenedor de 20 pies.

c. El maní

Como reporta Diario La Nación (2017) en los últimos años, la producción y consumo de esta oleaginosa ha aumentado a pasos agigantados en el mundo, ya que contribuye significativamente a la nutrición humana en general, por las calorías y proteínas que aporta. Se trata de un producto con baja materia grasa, pero a la vez, rico en omega 6 y omega 9. También posee micronutrientes como hierro, fósforo, potasio y resveratrol, entre otros.

El cultivo de la planta de maní es originario de Sudamérica. Esta planta rastrera posee flores en su superficie, y debajo de la tierra se encuentran sus granos con cáscara, los cuales son cosechados. Primeramente se lleva a cabo la recolección del grano, se lo descascara y se elige el producto. El primer producto es el maní con piel roja crudo. El segundo proceso industrial da lugar al maní blanqueado (sin piel roja), que tiene valor agregado (y es el principal producto de exportación de Argentina). El siguiente proceso consiste en freír el grano o tostarlo, agregarle sal u otros aditivos, y empaquetarlo para consumo. Otro posible proceso es moler el grano para que libere su aceite y así convertirlo en pasta de maní.

Se trata de un cultivo que producen empresas pertenecientes al sector agroindustrial, encontrándose dentro del *sector manisero*, radicado especialmente en Córdoba.

Puntualmente, el maní se encuentra en el rubro “oleaginosas” del sector “productos primarios”, y su clasificación arancelaria según la “*Nomenclatura Común del Mercosur*” (2019) es la 1202.41.00.900B. La partida 1202 se corresponde con “*Maníes (cacaahuates), sin tostar ni cocer de otro modo, incluso con cáscara o quebrantado*”, la sub partida 1202.41.00 especifica el maní “*con cáscara*” y la identificación 900B refiere a “*los demás*” (maní con cáscara, sin envasar en empaques menores a 2Kg).

d. Sector manisero

El sector Agroindustrial Manisero está radicado principalmente en la Provincia de Córdoba y constituye una economía regional emblemática para la provincia, dedicada casi exclusivamente a la exportación, siendo la misma el 95% de su producción según lo indica la Cámara Argentina de Maní (2019).

Como señala dicho organismo éste sector está constituido por un total de 25 empresas, entre ellas Pymes, cooperativas de capitales nacionales y sólo dos empresas de capitales extranjeros. Dos empresas del sector están radicadas en la Provincia de Salta, las 23 empresas

restantes en la Provincia de Córdoba, donde se produce el 92% del maní. A continuación, se presenta una clasificación del tamaño de las empresas con sus respectivos valores de porcentaje de mercado de exportación y cantidad de empresas.

Clasificación de empresas del sector manisero		
Clasificación	% del Mercado de Exportación	Cantidad de empresas
Grandes	50,00%	4
Medianas	39,00%	9
Pequeñas	11,00%	11

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Cámara Argentina de Maní (2019)

Como se puede observar, existe más cantidad de empresas pequeñas en el sector (11) pero son las grandes empresas las que acaparan mayormente el mercado de exportación (50%).

Conforme a datos de la Bolsa de Cereales de Córdoba (2018), los departamentos con mayor superficie sembrada por empresas en la campaña 2017/2018 están localizados en el centro y sur de Córdoba, siendo los mismos Río cuarto, Juárez Celman, General Roca, Tercero Arriba, Presidente Roque Sáenz Peña, Río Segundo, General San Martín y Unión. La región se destaca por sus favorables condiciones agroecológicas para la producción primaria. Seguidamente se expone un mapa departamental de la Provincia de Córdoba con la finalidad de localizar los departamentos mencionados:



Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la Bolsa de Cereales de Córdoba (2018).

Un factor a considerar es que según el Ministerio de Agroindustria de la Nación (2018), en el interior del país los servicios de exportación son deficitarios. El organismo sostiene que es necesaria una revisión de los recursos de Aduana y SENASA, en relación con la demanda. El ministerio a su vez plantea que sector ha ganado terreno en los últimos años debido a constantes inversiones en I + D, desarrollo y mejoramiento de semillas, *know how*, especialización en la producción, industrialización y comercialización.

De acuerdo a datos publicados por la Cámara Argentina del Maní (2018), en la campaña 2018 se sembraron un total de 423.000 hectáreas, un 5% más que en la campaña del 2017, y un 10% más que en 2016. Si bien el factor climático es un gran condicionante en el proceso de producción, afectando a los cultivos cuando las lluvias son torrenciales, el sector está en constante crecimiento, activo, maduro y, en especial, conectado con el mundo.

El Clúster Maní aporta a que los productores primarios se integren eficazmente a la industria y a la exportación, formando parte de una cadena fluida en su sinergia.

La Cámara Argentina de Maní (2019) nuclea distintos actores de la cadena. No sólo en la producción y comercialización sino también en la investigación (en conjunto con la Fundación Maní Argentino). La cadena está integrada con organismos públicos y autoridades de aplicación (INTA, SENASA, Pro Córdoba, entre otros).

La Provincia de Córdoba se encuentra en el podio del comercio mundial del maní. La Cámara del Maní (2018) sostiene que si bien es el noveno productor mundial, el bajo consumo interno (entre 250 y 400 gramos por persona por año) permite que se exporte casi la totalidad del cultivo producido en el sur de la provincia, ya que el consumo mundial es diez veces más alto.

En lo que respecta a la producción primaria de maní, el mencionado organismo identifica a Córdoba como el tercer exportador mundial, detrás de India y Estados Unidos, y el primero en maní con valor agregado. Otros competidores importantes a destacar son China y Brasil. La desventaja de competir con China y Estados Unidos es que su producción se encuentra subsidiada por sus Estados, pero una de las ventajas radica en que no poseen inspecciones anuales como en el caso de Argentina.

Resulta primordial mencionar que el grano de maní nacional posee una particularidad que lo destaca del maní de otros países y es que es superior en alto oleico, es decir, grasas buenas, lo que a su vez permite que se mantenga por más tiempo. Los otros países no tienen variedades de alto oleico, lo que supone una ventaja para el sector manisero argentino a la hora de competir internacionalmente.

La Secretaría de Agroindustria de la Nación (2018) declara que el principal destino de exportación de maní argentino es la Unión Europea, mercado que adquiere entre el 60% y 70% de la oferta debido, además de su elevada demanda, a la alta calidad de los procesos argentinos y estándares requeridos por la Unión que cumple nuestro país, como son las inspecciones anuales por organismos de sanidad (INTA, SENASA) y especificaciones de *packaging*. La demanda de la Unión Europea registra aumentos considerables en el transcurso del tiempo, factor relevante a tener en cuenta.

Puntualmente, el ranking de países de destino en 2018 (para la totalidad de productos de maní), lo encabeza Países Bajos, seguido por Rusia, China, Argelia, Sudáfrica, Polonia, Gran Bretaña, Bélgica, Italia, Australia y otros 93 países más.

Con respecto a los principales países de exportación del *maní crudo* del sector según datos recopilados de la Secretaría de Agroindustria de la Nación (2018), se destaca en primer lugar Países Bajos, posteriormente Reino Unido, Alemania, Rusia, Japón, Chile, Filipinas, Bulgaria, Argelia y Grecia. Seguidamente, se expone un cuadro indicando los principales países de destino del maní, la carga exportada a cada uno de ellos y el monto FOB en valor U\$S recibido.

Nombre de la tabla?

Exportaciones argentinas del sector manisero en 2018 según países de destino		
País de Destino	Peso neto (Kg)	Monto FOB en U\$S
Países Bajos	78. 125. 665	95. 172. 981
Reino Unido	6. 413. 278	6. 226. 179
Alemania	4. 113. 119	4. 177. 269
Rusia	3. 745. 303	4. 712. 454
Japón	1. 922. 290	2. 835. 304
Chile	1. 616. 620	2. 477. 083
Filipinas	1. 616. 620	1. 756. 368
Bulgaria	1. 513. 979	1. 827. 876
Argelia	1. 424. 280	1. 603. 928

Grecia	1. 182. 700	1. 659. 119
--------	-------------	-------------

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la Secretaría de Agroindustria de la Nación Argentina (2019)

En base a datos aportados por la Secretaría de Agroindustria de la Nación (2019), de un total de 39 países a los que el sector exportó maní crudo en 2018, se ha determinado que la totalidad del peso neto ha sido de 128.101.165 Kg, y el valor FOB recaudado ha sido U\$S 152.997.234. De acuerdo a información proporcionada por Tarifar (2019), los derechos de exportación extrazona son del 12% y el reintegro extrazona es 0%.

Uno de los desafíos que presenta el sector es agregar mayor valor a la producción (si bien se exporta un 60% de maní blanchado, siendo que ningún país posee esa capacidad). Otro desafío es avanzar en acuerdo binacionales y multinacionales con países de destino que tienen derechos de importación, con el fin de penetrar más mercados. Aumentar el consumo interno es otro de los desafíos, promocionando las características nutricionales del maní

Para concluir con la descripción del sector manisero, se elabora una Matriz FODA con la cual es posible determinar tanto las amenazas y oportunidades (externas) como las debilidades y fortalezas (internas) del sector.

Matriz FODA	
Amenazas	Oportunidades
<p>-Fenómenos climáticos adversos (ocasionales) pueden afectar los cultivos.</p> <p>-Se pagan derechos de exportación; extrazona 12%.</p> <p>-Reintegro extrazona 0%.</p> <p>-Grandes competidores: Estados Unidos, India y China.</p> <p>-China y Estados Unidos subsidian su producción de maní.</p> <p>-Dependencia del mercado externo.</p>	<p>-Favorables condiciones agroecológicas para producción primaria en Córdoba.</p> <p>-Alta demanda internacional del producto.</p> <p>-Mayoría de productores internacionales de maní son también consumidores, lo que no ocurre en Argentina, por lo que existe importante margen para exportación en comparación con la competencia.</p> <p>-Diversidad de países importadores de maní.</p> <p>-Posibilidad de agregar más valor agregado en origen.</p> <p>-La Unión Europea es el principal mercado para argentina y registra un crecimiento sostenido de su demanda en el tiempo.</p> <p>-Tratado comercial con Unión Europea en proceso.</p> <p>-Argentina ya posee mercados en Asia (China, Japón, Filipinas) lo que puede significar una entrada para otros países asiáticos.</p> <p>-Oportunidad de penetrar mercado africano: Argelia, Sudáfrica, donde Argentina ya posee alguna participación.</p> <p>-Oportunidad de penetrar mercado en Medio Oriente: Turquía, Líbano, Arabia Saudita, donde Argentina ya posee alguna participación.</p>

Debilidades	Fortalezas

<p>-Reducido mercado interno debido al bajo consumo. (Puede también considerarse como fortaleza ya que ello promueve exportación).</p> <p>-De 25 empresas, solo 4 concentran el 50% de las exportaciones totales del sector.</p> <p>-Servicios de exportación deficitarios en el interior (Aduana, SENASA).</p>	<p>-Sector ha ganado más participación en la economía regional en los últimos años.</p> <p>-Supervivencia en la región.</p> <p>-Baja estructura de costos.</p> <p>-Actividad asociada a la economía regional. Coordinación entre producción primaria, la industria y el sector exportador (Clúster manisero).</p> <p>-Cámara Argentina de Maní, apoya y nuclea distintos actores de la cadena.</p> <p>-Integración de la cadena con organismos públicos (INTA, SENASA).</p> <p>-Rendimientos en el complejo maní altamente incrementados en las últimas décadas.</p> <p>-Sector activo, maduro, conectado con el mundo.</p> <p>-Primer exportador mundial de maní blanchado.</p> <p>-Único productor mundial de maní superior en alto oleico.</p> <p>-Consolidación como proveedor en la Unión Europea.</p> <p>-El sector se diversificó en términos de mercados: más de 90 destinos.</p> <p>-Cumplimientos de estándares de calidad y salubridad internacionales.</p> <p>-Inspecciones anuales garantizan alta calidad de los procesos.</p> <p>-Inversión en I + D, <i>know how</i> y mejoramiento de semillas.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia en base a análisis precedente de sector manisero.

e. Diagnóstico

La investigación anteriormente realizada presenta en primer lugar como factores favorables externos las condiciones agroecológicas altamente favorables en la región de Córdoba, al igual que la alta demanda del maní en el mercado internacional, lo que implica una amplia gama de países importadores en los que es posible colocar el producto. Especialmente se destaca la Unión Europea, principal mercado que posee Argentina y con el cual se prevé un acuerdo comercial que actualmente se encuentra en proceso de consolidación. Otros mercados prometedores y con relevancia para Argentina están localizados en Asia y Medio Oriente, además de considerar las perspectivas de desarrollo del mercado africano.

Si bien existen amenazas incontrolables tales como los posibles fenómenos climáticos adversos en la región de cultivo, grandes competidores mundiales como lo son Estados Unidos y China, quienes incluso subsidian su producción de maní, además de la existencia derechos de exportación y ajustes de reintegros a las exportaciones en Argentina, el entorno ofrece un gran abanico de oportunidades que podrían contrarrestar las mencionadas adversidades.

El sector del maní en Argentina es descripto como activo, en constante crecimiento, fuerte y altamente desarrollado. Se destaca una estructura de costos de producción de maní baja, lo que hace posible el incremento de la participación del sector en la economía regional. La producción está orientada a la exportación ya que el consumo interno del maní es bajo. Es preponderante el hecho de que Argentina cuenta con 90 mercados, siendo el primer exportador mundial de maní blanchado. Solo resta que se refuercen internamente los servicios de exportación en el interior del país provistos por Aduana y SENASA.

Dado al análisis expuesto, es posible establecer que tanto las fortalezas del sector manisero de la Provincia de Córdoba como las oportunidades en el mercado internacional detentan un fuerte y creciente potencial para una sostenida actividad exportadora.

IV. Declaración del problema

La empresa se encuentra en un proceso de consolidación y expansión de negocio, ampliando la superficie explotada, con la finalidad de lograr obtener mayor rentabilidad

económica. La producción de maní en su totalidad es vendida a empresas de la localidad de Hernando, Córdoba, para su procesamiento, siendo el destino final el mercado externo.

La expansión que desea la empresa queda limitada al vender su producción a intermediarios nacionales que exportan el maní, crudo o procesado. Al ofrecer el producto únicamente en el mercado interno se dejan a un lado oportunidades de venta directa en un mercado internacional que pudiera reportar una rentabilidad mucho mayor a la obtenida en el presente.

V. Justificación

Existe un factor económico favorable que contribuye al aprovechamiento de una oportunidad de venta internacional que representaría mayor rentabilidad para la empresa. El factor al que se hace referencia es la suba sostenida y constante del tipo de cambio, que favorece en gran medida a las exportaciones argentinas.

La depreciación de la moneda nacional (peso argentino) genera una mejora de la competitividad externa, lo cual facilita la colocación de los productos nacionales en el exterior, por ende genera un incremento de las exportaciones argentinas. La consecuencia favorable para los vendedores locales es que ellos perciben mayores ingresos por sus exportaciones ya que cobran sus productos en dólares.

Con el sustento de lo mencionado anteriormente queda determinado que resulta favorable exportar la producción de maní de Campo Agrícola ya que la empresa estará en condiciones de expandir su negocio al mercado internacional logrando así una mayor rentabilidad económica, lo que impactará en la concreción de su objetivo corporativo principal.

VI. Oportunidad comercial

Considerando el gran potencial productivo de maní en Argentina, teniendo en cuenta que el consumo interno es bajo y la demanda internacional sumamente alta, surge una importante oferta exportable de la empresa Campo Agrícola, la cual será el punto de referencia para el desarrollo del presente proyecto.

Capítulo II: Marco Teórico

A continuación se da lugar a un soporte conceptual de las herramientas empleadas que otorgan sustento a un posterior análisis.

El principal objetivo del presente estudio consiste en encontrar una oportunidad comercial en el mercado internacional. “Se le llama oportunidad comercial o idea de negocio a la demanda de un producto o servicio, principalmente proveniente del exterior, que pueda ser satisfecha por un oferente y de esta manera beneficiarse de dicha circunstancia”. (Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad ICESI, 2008)

Seleccionar un mercado potencial a través del análisis de aspectos relevantes del entorno internacional.

Para lograr arribar a este objetivo se utiliza una herramienta propuesta por Jean Pierre Jeannet y H. David Hennessey llamada *Método de Selección Multicriterio de países*. La misma se fundamenta en un análisis que consiste en evaluar múltiples mercados simultáneamente. La evaluación se lleva a cabo a través de un proceso de filtrado con variables ponderadas, con el objetivo de eliminar países hasta que finalmente quede sólo uno, el cual será el mercado meta.

Siguiendo a Jeannet y Hennessey (2004), el modelo de selección de mercados utilizando múltiples criterios consta de un proceso de cuatro filtros. El primero corresponde al análisis macroeconómico, en el que es posible utilizar variables políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, para descartar aquellos países que representan pocas oportunidades o implican un riesgo excesivo. Con este primer filtrado se obtienen las *oportunidades preliminares*. En el segundo filtro se analiza la estructura de mercado, dentro de esta etapa se emplean variables que indican el tamaño del potencial mercado. En esta instancia se obtienen las *oportunidades posibles*. El tercer filtro concierne al análisis de los aspectos legales de cada mercado. En esta etapa de selección se obtienen las *oportunidades probables*. Finalmente se aplica un cuarto y último filtrado, en donde se analizan variables en relación a la infraestructura de mercado, para obtener el *mercado meta*.

Siguiendo a Néstor M. Fernández (s/f), la información incluida en cada filtro depende de las circunstancias particulares del proyecto. Por lo tanto, el esquema de selección es plenamente flexible y la inclusión de variables depende del investigador y el caso analizado.

De acuerdo a Jeannet y Hennessey (2004), el cálculo matemático utilizado en cada filtro consiste en, primeramente, ponderar las variables empleadas, luego calificar los países en función de dichas variables, para finalmente calcular el resultado numérico que otorga cada país. En base a los resultados numéricos finales se seleccionan los países que presentan mayor puntuación para reubicarse en el siguiente proceso de filtrado.

En primera instancia se presenta la información de las variables por país. Con la intención de explicar detalladamente el proceso, se utiliza como ejemplo las variables económicas PBI anual y PBI per cápita.

Información de países			
Factores Económicos	País 1	País 2	País 3
PBI anual	300.000€	100.00€	50.000€
PBI per cápita	30.000 €	10.000 €	5.000 €

Elaboración propia en base a Jeannet y Hennessey (2004).

Dentro del sistema de ponderaciones de variables, cada variable posee su respectiva ponderación, la cual es concedida subjetivamente por el investigador, de acuerdo al nivel de importancia que la misma presenta para este último. Para ponderar las variables, se hace uso de una escala numérica de 1 al 5. A continuación se exhibe un ejemplo.

Ponderación de variables	
PBI anual	4
PBI per cápita	5

Elaboración propia en base a Jeannet y Hennessey (2004).

El método aplicado para la calificación de países consiste en una asignación de un rango de valores entre -2 y +2 de acuerdo al impacto que cada variable tiene en cada país. Es considerado -2 como *muy malo*; -1 como *malo*; 0 como *regular*; 1 como *bueno*; y 2 como *muy bueno*. Seguidamente queda ejemplificado.

Calificación de países según variables			
	País 1	País 2	País 3

PBI anual	2	1	0
PBI per cápita	2	1	0

Elaboración propia en base a Jeannet y Hennessey (2004).

En un próximo paso, el resultado de valor final de cada variable es obtenido multiplicando la ponderación de la variable por la calificación del país otorgada sobre esa misma variable. Siguiendo el ejemplo dado, en el caso del País 1 se procede a calcular: 4 (correspondiendo a la ponderación de variable PBI anual) \times 2 (correspondiendo a la calificación de país 1), arrojando un resultado final de 8.

Finalmente, se procede a realizar una sumatoria de los valores finales de cada variable por país, lo que resulta en un total numérico para cada país. En el caso del País 1, la sumatoria final consiste en calcular 8 (valor final PBI anual) + 10 (valor final PBI per cápita) dando un total de 18. Este proceso se plasma en el siguiente cuadro.

Cálculo final de variables y sumatoria final			
	País 1	País 2	País 3
PBI anual	8	4	0
PBI per cápita	10	5	0
<i>TOTAL</i>	<i>18</i>	<i>9</i>	<i>0</i>

Elaboración propia en base a Jeannet y Hennessey (2004).

Una vez obtenido el total final por país, se concluye que el País 1 y el País 2 son seleccionados para el siguiente filtrado debido a que sus puntuaciones finales son las más altas obtenidas. Se descarta el País 3 con puntuación inferior.

Siguiendo el mismo proceso anteriormente descrito, se procede en los siguientes filtros, hasta arribar al último de ellos que determina el mercado meta.

Proponer estrategias comerciales para penetrar en el potencial mercado seleccionado con el fin de aprovechar la oportunidad comercial que éste brinda.

Siguiendo a los autores Lee y Carter (2012), las estrategias comerciales globales se basan en el producto, el precio, la distribución y la promoción. Estos componentes comprenden elementos intrínsecos y específicos orientados al mercado internacional.

En lo que concierne al producto, se distinguen estrategias de estandarización y de adaptación. La primera consiste en adecuar el producto a las necesidades y condiciones del mercado. La segunda consiste en considerar que el mercado y sus condiciones son globales para el producto, por lo que el mismo no requiere ningún tipo de adaptación.

La estrategia de adaptación del producto se selecciona en relación a las disposiciones y características que requiere el mercado objetivo tomando en cuenta diferentes condiciones de uso del producto, influencias reglamentarias gubernamentales, competencia y marketing. Como elementos claves dentro de esta estrategia se destacan la adaptación del producto al mercado objetivo, la adaptación del *packaging* (empaquete y embalaje) así como también la del *labelling* (etiquetado) a las normas generales reglamentarias que exige el gobierno del mercado de destino.

La estrategia global de precio consiste en establecer el precio internacional, generar estructuras de descuentos y seleccionar el medio de pago. Dentro de los posibles métodos de fijación de precios globales se encuentra el enfoque de precio orientado a la competencia, específicamente éste es adoptado cuando en el mercado los precios se fijan abiertamente a través del proceso de oferta y demanda, como en el caso de productos básicos. Otros enfoques de precio están orientados a la demanda y al costo. Según Cinollo, R. y Jorquera, J. (2016), con respecto a los métodos de pago tradicionales, es posible optar entre carta de crédito, cobranza documentaria, cobranza simple, orden de pago y cheque bancario.

Retomando con Lee y Carter (2012), con lo que respecta a la estrategia global de distribución, ésta consiste en cómo hacer llegar los productos al mercado objetivo así como al comprador localizado en dicho mercado. Los elementos que integran esta estrategia comprenden la forma de entrada al mercado (exportación directa, indirecta), el canal de distribución (Canal 1, 2, 3, 4), y lo que concierne al transporte de carga internacional.

La estrategia global de promoción tiene como objetivo apoyar la venta internacional y entre sus elementos se encuentran publicidad, promoción, exposiciones, ferias comerciales, fuerza de ventas y marketing directo. El desarrollo de esta estrategia implica tres pasos. El primero consiste en determinar la combinación más adecuada de los elementos mencionados anteriormente para el mercado objetivo. En el segundo paso se determina el grado de estandarización del esfuerzo de promoción. Y en el tercero se decide sobre los mensajes centrales utilizados para la promoción.

Capítulo III: Plan de implementación






En esta instancia se procede a utilizar de forma práctica las herramientas de análisis anteriormente planteadas con la finalidad de determinar el mercado meta europeo y, en base a ello, establecer estrategias globales de comercialización para lograr una adecuada inserción de la empresa en el mercado.

I. Selección del mercado meta

Para dar comienzo al proceso de filtrado de países con el *Método Selección Multicriterio*, primeramente se selecciona una cantidad de 5 países europeos a filtrar, los cuales son determinados de acuerdo a sus reportes de mayores importaciones mundiales de *Maníes (cacahuates)*, *sin tostar ni cocer de otro modo, incluso con cáscara o quebrantado*, correspondiente a la posición arancelaria 1202.41.00. De acuerdo a datos arrojados en la base de datos Nosis, los principales importadores del producto en 2018, y en orden descendente, son Países Bajos, Alemania, Reino Unido, Italia y Bélgica.

Se procede en primera instancia a la aplicación del filtro número uno, desde el cual se seleccionarán tres países para incluir en el filtro número dos.

Filtro Número Uno: Análisis macroeconómico

Información de países					
	Países Bajos 	Alemania 	Reino Unido 	Italia 	Bélgica 
Población	11.181.084	82.886.000	66.273.576	60.484.000	11.411.000
PBI anual 2018	773.373 M€	3.386.000M€	2.393.693M€	1.756.982M€	450.506M€
PBI per cápita 2018- Posición dentro del Ranking PBI per cápita de 196 países	44.900 € Puesto 15	40.800 € Puesto 19	36.000 € Puesto 23	29.100 € Puesto 29	39.500 € Puesto 20
Industrialización, valor agregado (%PBI) 2018	11%	21%	9%	15%	13%

Apertura comercial (Según importaciones % PBI 2018)	70,73%	32,15%	23,83%	24,13%	84,58%
Importaciones de maní sin procesar (Según monto FOB USD 2018)	416.357.539	172.170.043	108.815.426	70.432.599	48.255.483
Ponderación de variables					
Población	2				
PBI anual 2018	3				
PBI per cápita 2018	4				
Industrialización, valor agregado (%PBI) 2017	4				
Apertura comercial	5				
Importaciones de maní sin procesar	5				
Calificación de países según variables					
	Países Bajos	Alemania	Reino Unido	Italia	Bélgica
Población	0	2	1	1	0
PBI real anual	1	2	2	1	-1
PBI per cápita	2	2	1	-1	1
Industrialización, valor agregado (%PBI) 2018	2	1	0	1	1
Apertura comercial	2	1	0	0	2
Importaciones de maní sin procesar	2	2	1	0	-1
Cálculo final de variables y sumatoria final					
	Países Bajos	Alemania	Reino Unido	Italia	Bélgica
Población	0	4	2	2	0
PBI real anual	3	6	6	3	-3
PBI per cápita	8	8	4	-4	4
Industrialización, valor agregado (%PBI) 2018	8	4	0	4	4
Apertura comercial	10	5	0	0	10
Importaciones de maní sin procesar	10	10	5	0	-5
<i>TOTAL</i>	<i>39</i>	<i>37</i>	<i>17</i>	<i>5</i>	<i>10</i>

Elaboración propia en base a Jeannet y Hennessey (2004).

Los países seleccionados para el próximo proceso de filtrado son Países Bajos, con 39 puntos obtenidos, Alemania, con 37 puntos, y Reino Unido, con 17 puntos.

A continuación se procede a la aplicación del filtro número dos, consistente en el análisis del mercado de cada país.

Filtro Número Dos: Análisis del Mercado


Información de países			
	Países Bajos 	Alemania 	Reino Unido 
<i>Doing Business</i> 2018 (Facilidad para hacer negocios)	76,04%	78,90%	82,65%
Empresas compradoras de maní (publicación en directorio internacional)	19 empresas	20 empresas	15 empresas
Facilidad de entrada al mercado	Alta (U.E)	Alta (U.E)	Intermedia (<i>Brexit</i>)
Ponderación de variables			
<i>Doing Business</i> 2018	3		
Empresas compradoras de maní	4		
Facilidad de entrada	5		
Calificación de países según variables			
	Países Bajos	Alemania	Reino Unido
<i>Doing Business</i> 2018	1	2	2
Empresas compradoras de maní	2	2	1
Facilidad de entrada	2	2	1
Cálculo final de variables y sumatoria final			
<i>Doing Business</i> 2018	3	6	6
Empresas compradoras de maní	8	8	4
Facilidad de entrada	10	10	5
TOTAL	21	25	15

Elaboración propia en base a Jeannot y Hennessey (2004).

Los países seleccionados son Países Bajos, con 21 puntos obtenidos, y Alemania, con 25 puntos.

El filtro número 3 no es de posible aplicación en este caso particular dado que no hay distinción de aspectos legales entre los dos mercados europeos. Ambos mercados pertenecen a la comunidad europea y debido a ello comparten las mismas regulaciones legales. Se procede como última instancia a la aplicación del filtro final.

Filtro Número Cuatro: Infraestructura y transporte

Información de países		
	Países Bajos	Alemania
		
Distancia geográfica	11.391,20 km (Buenos Aires – Rotterdam, zona industrial)	11.516,74 km (Buenos Aires – Múnich, zona industrial)
Zonas portuarias	Rotterdam (Ranking mundial puesto 12. Puerto inteligente, más importante en Europa)	Hamburgo (Ranking mundial puesto 17). Bremen
Shipping cost (container 20')	USD 940 – 1.095	USD 979 – 1.134
Transit time	24 – 29 días	25 – 30 días
Ponderación de variables		
Distancia geográfica		5
Zonas portuarias		4
Shipping cost (container 20')		5
Transit time		2
Calificación de países según variables		
	Países Bajos	Alemania
Distancia geográfica	2	2
Zonas portuarias	2	1
Shipping cost (container 20')	2	2
Transit time	2	2
Cálculo final de variables y sumatoria final		
	Países Bajos	Alemania
Distancia geográfica	10	10
Zonas portuarias	8	4
Shipping cost	10	10

<i>Transit time</i>	4	4
<i>TOTAL</i>	32	28

Elaboración propia en base a Jeannet y Hennessey (2004).

El país que arroja la puntuación superior es Países Bajos, con 32 puntos obtenidos, dejando a Alemania en segundo lugar, con 28 puntos. Si bien se detecta una mínima brecha en los resultados entre estos dos países, luego de un extenso y complejo proceso de filtrado se determina el país que presenta la mayor oportunidad comercial en el mercado europeo es Países Bajos.

A continuación y a modo informativo, se presenta una acotada base de datos de importantes empresas industriales en Países Bajos que compran maní a gran escala para su procesamiento y distribución identificadas como potenciales clientes, a las que Campo Agrícola podrá ofrecer su producto.

Empresa	Actividad	Localización	Contacto
Jas Trading B.V	Grandes empresas: Importación de maní para procesamiento en sus propias instalaciones y para distribución a otras plantas europeas procesadoras de maní.	Amsterdam	https://www.jastrading.com info@jastrading.com
A Como		Amsterdam	https://www.acomo.nl info@acomo.nl
Aldebaran		Rotterdam	https://www.aldebaran.nl trade@aldebaran.nl
King Nuts & Raaphorst	Empresa procesadora de maní	Bodegraven	https://www.kingnuts-raaphorst.com info@kingnuts-raaphorst.com

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada en buscador Google (2019).

II. Estrategias globales de comercialización

Seguidamente se procede a establecer las estrategias globales necesarias para lograr una adecuada comercialización del maní de Campo Agrícola en el mercado neerlandés.

a. Estrategia global de producto

Si bien el maní que ingresa al mercado neerlandés es un *commodity*, un producto internacional homogéneo, en este caso, requiere una *estrategia de adaptación* ya que resulta obligatorio respetar parámetros específicos de calidad establecidos por las Normas Generales de la Unión Europea que difieren de los establecidos en el mercado local. Según los requerimientos básicos de calidad para el maní con cáscara, siguiendo la normativa CODEX STANDARD 200-1995, vigente en 2019, los factores de calidad generales especifican que el maní debe ser inocuo y apropiado para ser elaborado para consumo humano. Los factores de calidad específicos determinan que el producto debe estar libre de sabores, olores, insectos vivos y ácaros, el contenido máximo de humedad debe ser un 10%, los granos enmohecidos, rancios o en descomposición no deben superar el 0,2%, el máximo de impurezas de origen animal (incluidos insectos muertos) debe ser menor a 0,1%, los granos rotos y partidos no pueden exceder el 30%, además de quedar prohibidos los granos *GMO* (Organismos genéticamente modificados). La empresa debe seguir rigurosamente los lineamientos anteriormente mencionados para proveer un producto completamente adaptado al mercado neerlandés.

Con respecto al *packaging*, el maní debe envasarse de manera que se salvaguarden las condiciones higiénicas, nutricionales, tecnológicas y organolépticas del producto. El envase debe ser resistente, estar limpio, seco y exento de infestación de insectos o contaminación de hongos, y debe ser fabricado con sustancias inocuas. La Unión Europea no dispone de una regla general para el tamaño del empaque de maní, pero el tamaño más común es un *packaging* de 25 a 40 kg para el maní con cáscara. El tipo de embalaje más frecuente es la bolsa de polipropileno o de yute para maní con cáscara. Éstas deben estar limpias, ser resistentes y estar bien selladas. En base a la información detallada, se determina que la empresa debe seguir las pautas mencionadas y proceder al envasado del producto en bolsas de polipropileno, con peso de 25 kg cada una, ubicando 40 bolsas en un FIBC (*Flexible Intermediate Bulk Container*), también llamada *big bag*, de 1000 kg. La cantidad colocada en

un *container* de 20` debe ser un total de 28 *big bags*, ubicadas y embaladas en pallets de madera.

En lo que concierne al etiquetado, siguiendo la normativa actual de la Unión Europea, cada bolsa debe exhibir una etiqueta que incluye en nombre del producto (maní), el tipo de producto del que se trate (maní con cáscara), el año de cosecha, el lote de identificación, el nombre y la dirección de la empresa (Campo Agrícola) y las condiciones de almacenamiento.

b. Estrategia global de precio

El objetivo de la presente estrategia es permitir que el ingreso del maní de Campo Agrícola al mercado neerlandés posea un precio competitivo.

Es necesario adecuar el precio del maní de la empresa al de los competidores nacionales. En el mercado local, según la Secretaría de Agroindustria Argentina (2019), el precio FOB oficial del maní con cáscara sin tostar registrado en el mes de Junio del 2019 es de USD 1.100 por tonelada. Considerando un contenedor completo de 20 pies en el que caben 28 toneladas, el precio FOB Buenos Aires por contenedor es de USD 30.800.

El producto debe ser vendido a precio de exportación CIF Rotterdam (*cost, insurance and freight*) debido a que la empresa Campo Agrícola es pequeña y posee bajo poder de negociación, por ello es el comprador internacional en esta circunstancia quien determina las condiciones de compra y en la mayoría de los casos exige la contratación con el mencionado INCOTERM. El valor del flete marítimo internacional Buenos Aires – Rotterdam equivale a USD 1.095, que sumado al coste del seguro internacional de carga marítima de USD 174 (0.45% del valor FOB) se arriba a un precio CIF Rotterdam de USD 32.069.

En el caso de que sea necesaria realizar la venta bajo el INCOTERM DDP Amsterdam (*delivery duty paid*), este precio es estimado partiendo del precio CIF Rotterdam al que se suman USD 402 correspondientes a gastos de manipulación en terminal de destino, impuestos a la importación (9%) por un total de USD 2.886,21, costes formalidades aduaneras de importación por USD 317 y el transporte terrestre interno del estrecho tramo Rotterdam - Amsterdam por USD 183. De esta manera se arriba a un precio final DDP Amsterdam de USD 35.857,21.

En el siguiente cuadro se expone con claridad el cálculo realizado partiendo desde el precio FOB Buenos Aires para arribar al precio CIF Rotterdam y desde éste al precio DDP Amsterdam.

Cálculo estimado de precio de exportación	
FOB Buenos Aires	USD 30.800
+ Transporte principal: Flete marítimo internacional Buenos Aires- Rotterdam	+ USD 1.095
+ Coste del seguro internacional de carga marítima (0.45% del valor FOB)	+ USD 174
CIF Rotterdam	USD 32.069
+ Gastos de manipulación (en terminal de destino)	+ USD 402
+ Impuestos a la importación (9%)	+ USD 2.886,21
+ Costes de formalidades aduaneras de importación	+ USD 317
+ Transporte terrestre interno Rotterdam- Amsterdam	+ USD 183
DDP Amsterdam	USD 35.857,21

Fuente: Elaboración propia (2019).

El documento bancario internacional a utilizar para la transacción es la carta de crédito, por la cual un banco se obliga a pagar a Campo Agrícola por cuenta del importador en un plazo determinado y contra entrega de documentos. El proceso en detalle consiste en que el importador pide a un banco emisor que emita dicha carta (solicitud de apertura de crédito documentario) dirigida a Campo Agrícola, quien la recibe por intermedio del banco notificador. El tipo de carta de crédito a utilizar debe ser irrevocable, consistente en un compromiso definitivo que ni el ordenante ni el banco emisor pueden modificarla sin el consentimiento de Campo Agrícola. Otro requisito de la carta de crédito es que sea de pago diferido, con lo que Campo Agrícola le facilita al importador que el pago se efectúe según la fecha indicada en la carta de crédito.

Las ventajas para Campo Agrícola al utilizar este medio de pago son que éste otorga garantía y seguridad de cobro una vez realizado el embarque, siempre que estén presentes los documentos, según los términos establecidos, además del pago puntual y más rápido que influyen en un incremento de la liquidez de la empresa.

c. Estrategia global de distribución

Con respecto a la estrategia global de distribución, se establece que la forma de entrada al mercado es la exportación directa, la cual consiste en la venta del maní de Campo Agrícola desde Argentina al importador en Países Bajos, siendo Campo Agrícola quien gestiona el proceso de exportación. Si bien esta forma de entrada supone mayor inversión, costes y riesgos, ellos se contrarrestan con un mayor volumen de ventas e ingresos, mayor control de la exportación y experiencia adquirida por el proceso.

La exportación directa se desarrolla mediante el canal directo de distribución (Canal 1). Dentro de los canales para productos industriales o de negocio éste es el más factible debido a que es el más corto y el más directo. Campo Agrícola debe usar su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender el producto al cliente industrial. Los potenciales clientes son intermediarios compradores de maní que lo distribuyen a empresas europeas procesadoras y empaquetadoras de maní y fabricantes de productos derivados de maní y que a su vez son empresas procesadoras de maní por lo cual utilizan parte del maní importado. Otros clientes son empresas procesadoras de maní que se limitan a importar la materia prima como insumo para su producción y que se encargan de vender el producto final procesado en su mercado interno o en el mercado externo.

En lo que concierne a la movilidad del producto, el transporte de carga internacional utilizado debe ser el marítimo. La mercancía debe ser colocada a bordo de un buque portacontenedores utilizando un contenedor *Dry Van* de 20 pies FCL (*Full container load*), el cual contiene una carga total 28.000 kg, compuesto por un total de 28 *big bags* en las que por unidad incluyan 40 bolsas de maní de 25 kg cada una. El contenedor debe partir desde el Puerto de Buenos Aires con destino al Puerto de Rotterdam, recorriendo una distancia de 11.391,20 km. Se estima el tiempo de tránsito del mismo entre 24 y 29 días, con un costo aproximado de USD 940 a USD 1.095.

c. Estrategia global de promoción

En primera instancia, es imprescindible crear una página web utilizando el link <https://www.campoagricola.com>, que cuente con una velocidad de carga rápida y una estructura fácil de navegar, en idioma español e inglés, con textos fáciles de comprender que

expliquen claramente la información de la empresa y de su producto ofrecido, con mapa de la ubicación de la empresa (aplicar *Google Mi Negocio* para utilizar *Google Maps*) y mensajería directa de contacto.

De igual manera es necesaria la inclusión de Campo Agrícola en directorios de comercio internacional de internet, en los que se deben realizar publicaciones describiendo la oferta exportable e información pertinente de la empresa en idioma inglés. Los directorios sugeridos son *Foreign Trade Online*, <https://www.foreign-trade.com>, *EC21* <https://www.ec21.com>, *Global Buyers Online*, <https://www.globalbuyersonline.com>, *E World Trade*, <https://www.eworldtrade.com>, y *Buy Argentina*, <http://www.buyargentina.com>.

La ampliación de la base de datos de potenciales clientes expuesta anteriormente en el proyecto es necesaria. La información que debe estar contenida consiste en los nombres de las empresas, actividad realizada por las mismas, en caso de lograr la obtención de datos específicos las cantidades de maní importadas, y la forma de contacto, ya por medio de sus propias páginas web, mails, fax y teléfonos.

Otra acción propuesta es la asistencia a una feria internacional de negocios, con el fin de dar a conocer la empresa como proveedor internacional. Puntualmente, la feria comercial de la cual Campo Agrícola debiera ser parte es la llamada *Euro Trade Fair* llevada a cabo en la ciudad de Eindhoven, Países Bajos, donde se destaca como la *Euro Trade Fair* más grande de Europa. Se trata de una feria comercial internacional dedicada a la importación y exportación de todo tipo de productos, incluidos alimentos. Se realiza dos veces por año, con una duración de dos días, en los meses de Junio y Diciembre. La próxima fecha en la cual la empresa podrá participar es en Diciembre del 2019. La entrada al público es gratuita. Los costos de los *stands* aún no han sido publicados. Es requisito fundamental que el representante de la empresa en la feria comercial tenga capacidad de comunicación en idioma inglés. Se estima un presupuesto por persona para asistir a la feria comercial, sumando traslado aéreo (Córdoba- Rotterdam) y hospedaje (por siete días en Eindhoven), de USD 2.000. Nota: Considerar aplicar para recibir subvención a la promoción que otorga la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (ex ExporAr) a PyMes.

Capítulo IV: Conclusiones

Cada parte del proyecto ha cubierto aspectos de vital importancia que han sido analizados de manera individual en el transcurso de su elaboración, por lo que ha sido posible dar respuesta al objetivo inicialmente planteado.

A modo de conclusión, se ha logrado identificar que la exportación de maní de la empresa Campo Agrícola destinada a Países Bajos constituye una gran oportunidad de negocio en el mercado europeo. Éste resulta ser un mercado atractivo ya que en términos económicos se categoriza como estable, con una amplia apertura comercial, facilidad de ingreso al mercado y un elevado índice de industrialización. El punto más relevante es que el mercado neerlandés efectúa las mayores importaciones mundiales de maní crudo sin procesar y su demanda registra aumentos considerables en el transcurso del tiempo.

En la actualidad la empresa Campo Agrícola al ser pequeña es capaz de generar una oferta exportable básica para trasladar al mercado internacional. Teniendo en cuenta las expectativas de crecimiento planteadas por los socios, se proponen recomendaciones para dar impulso a la producción y lograr incrementar la oferta destinada al mercado exterior. En primer lugar, se debe considerar ampliar la superficie explotada para cultivo de maní incrementando el arrendamiento de hectáreas productivas en la región donde la empresa está establecida. Anualmente se debieran producir 84.000 toneladas para lograr en un comienzo el despacho de tres contenedores FCL de 20 pies. En segundo lugar, se recomienda invertir en una máquina cosechadora de maní combinada para aportar en agarre, excavación, transporte, limpieza de suelo, recolección, cribado y recolección de maní, adquisición con un valor de entre USD 12.000 y USD 14.000. Se debe evaluar la posibilidad de importar esta maquinaria desde China ya que su costo en Argentina puede ser mayor. En tercer lugar, se sugiere que la empresa proceda a la gestación de una cooperativa en la cual queden asociadas otras pequeñas empresas de la región productoras de maní para que, sumando aportes entre todas las empresas, se logre alcanzar una gran oferta exportable del producto destinada al mercado neerlandés. Las recomendaciones desarrolladas tienen la intención de orientar a la empresa en su transición de venta del mercado interno al externo con base en perspectivas de mayor rentabilidad y crecimiento.

Referencias

Agritotal. (2 de noviembre de 2018). Argentina líder en exportaciones del complejo de maní. *Confederaciones Rurales Argentinas (CRA)*. Recuperado de <http://www.cra.org.ar/nota/21217-argentina-lider-en-exportaciones-del-complejo-de-mani/>

Agrovoz. (22 de Agosto del 2018) Maní: el más perjudicado por el achique de los reintegros. *Cámara del Maní*. Recuperado de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/mani-el-mas-perjudicado-por-el-achique-de-los-reintegros-agrovoz/>

Banco Mundial. (8 de Abril del 2019). Argentina: Perspectiva Mundial. *Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Banco Mundial, Indicadores macroeconómicos. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/>

Campo Agrícola, Hernando, Ciudad de Córdoba. (2019). *CANVAS Universidad Siglo 21*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/4688/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

CBI Ministry of Foreign Affairs. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2626/pdf>

Cinollo, Román, Jorquera, Juan. (2016). *Modalidades de cobro y pago en el comercio internacional*. UNCUIYO. Argentina. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7558/cinollo-r-jorquera-j-romero-n-tornaghic.pdf

Córdoba se consolida en el podio del comercio mundial del maní. (20 de noviembre de 2018). *Agro Voz*. Recuperado de <http://agrovoz.lavoz.com.ar/agricultura/cordoba-se-consolida-en-podio-del-comercio-mundial-del-mani>

Damián Kantor. (24 de Junio del 2018). La devaluación del peso. *Clarín Economía*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/sectores-pierden-ganan-suba-dolar_0_S10as3q-Q.html

Directorio comercio internacional. Recuperado de <https://www.go4worldbusiness.com/buyers/>

El clúster manisero argentino. (2019). *Cámara Argentina de Maní*. Recuperado de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/outlook/>

El maní. (2018). *Ministerio de Agroindustria de la Nación*. Recuperado de https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda/archivos/000506_Man%C3%AD%20-%202018.pdf

El maní de Córdoba: Uno de los mejores del mundo. (21 de noviembre de 2018). *Telediario Digital de Río Cuarto*. Recuperado de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/el-mani-de-cordoba-uno-de-los-mejores-del-mundo-td/>

Events eye. Recuperado de https://www.eventseye.com/fairs/c1_tradeshows_netherlands.html

Evolución de las exportaciones argentinas de maní. (2018). *Secretaría de Agroindustria de la Nación*. Recuperado de [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/exportaciones/archivos/000019_Evoluci%C3%B3n%20de%20las%20Exportaciones%20Argentinas%20-%20US\\$%20y%20Tons%20\(Fuente%20INDEC\)/000108_Man%C3%AD/000100_2018.php](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/exportaciones/archivos/000019_Evoluci%C3%B3n%20de%20las%20Exportaciones%20Argentinas%20-%20US$%20y%20Tons%20(Fuente%20INDEC)/000108_Man%C3%AD/000100_2018.php)

Exportaciones de maní por destino. (2018). *Secretaría de Agroindustria, Subsecretaría de Mercados Agropecuarios*. Recuperado de http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/dma/indec/dl_mani.php

Fernández, Néstor M. (s/f). *Investigación de Mercados Internacionales: Teoría y Práctica*, (Pp.35 - 37), Córdoba.

INDEC. (2018). Evolución de exportaciones de maní argentinas. *Secretaría de Agroindustria de la Nación*. Recuperado de [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/exportaciones/archivos/000019_Evoluci%C3%B3n%20de%20las%20Exportaciones%20Argentinas%20-%20U\\$s%20y%20Tons%20\(Fuente%20INDEC\)/000108_Man%C3%AD/000100_2018.php](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/exportaciones/archivos/000019_Evoluci%C3%B3n%20de%20las%20Exportaciones%20Argentinas%20-%20U$s%20y%20Tons%20(Fuente%20INDEC)/000108_Man%C3%AD/000100_2018.php)

Jean Pierre Jeannet y H. David Hennessey. (2004). *Global Marketing Strategies*. Estados Unidos. Ed. Houghton Mifflin College.

La Argentina sigue en el podio de los exportadores mundiales de maní. (20 de noviembre de 2018). *Clarín*. Recuperado de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/la-argentina-sigue-en-el-podio-de-los-exportadores-mundiales-de-mani-clarin/>

Landa, J. (22 de Agosto de 2018). Maní argentino: planes de una industria con la mirada en el exterior. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Mani-un-bien-argentino-que-conquista-el-mundo-20180815-0004.html>

Lee, Kiefer y Carter, Steve. (2012). *Global Marketing Management*. Reino Unido. Ed. Oxford. University Press.

Mercados Agropecuarios. (2019) *Secretaría de Agroindustria de la Nación*. Recuperado de https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/exportaciones/

Nomenclatura Común del Mercosur. (2019). *Tarifar*. Recuperado de: <http://www.tarifar.com/tarifar/biblioteca/nomenclador/showTratamiento.jsp?idPA=82682>

Nosis Explorer (2019) <https://www.nosis.com>

Oportunidades Comerciales. (26 de septiembre de 2008). *Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad ICESI*. Recuperado de <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/09/26/oportunidades-comerciales/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (2019) *Normativa para la importación maní en la Unión Europea*. Recuperado de http://www.fao.org/faowhocodexalimentarius/shproxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCODEX%2BSTAN%2B200-1995%252FCXS_200s.pdf

Primera estimación oferta y demanda 2018/19. (31 de marzo de 2019). *Cámara Argentina de Maní*. Recuperado de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/primer-estimacion-oferta-y-demanda-201819-cam/>

Producción de maní en la provincia de Córdoba (2019). *Bolsa de Cereales de Córdoba*. Recuperado de <http://www.bccba.com.ar/mani-7165.html>

Rumi, M.J. (12 de Octubre de 2017). El maní, un producto estrella de Córdoba hacia el mundo. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/mani-argentino-de-cordoba-hacia-el-mundo-nid2071316>

The Economy Forecast Agency. (2019). Previsión dólar peso argentino. *La agencia pronóstico económico*. Recuperado de <https://preciohoy.com/prevision-dolar-peso-argentino#>