

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso



Oportunidades de negocio para el maní en el mercado internacional:
empresa agrícola “Don Luis”

Licenciatura en Comercio Internacional

Alumno: Diehl Santiago

D.N.I: 39.494.795

Legajo: CIN01623

Año: 2019

Resumen

En el presente trabajo se desarrolla un reporte de caso para la empresa agrícola “Don Luis” con el fin de encontrar oportunidades de negocio en el mercado internacional para algún producto de la empresa, se recomienda agregar valor a uno de sus productos finales, Maní, para obtener Maní Blanqueado.

A través de un proceso de filtrado y selección de mercados atractivos se sugiere a Chile como aquel que mejor cumple los criterios planteados de acuerdo a un análisis integral. A continuación, se desarrolla un plan de Marketing Mix con recomendaciones y propuestas para penetrar al mercado chileno.

Palabras claves

Maní; Chile; Exportación; Argentina.

Abstract

In this paper a case report is developed for the agricultural company "Don Luis" in order to find business opportunities in the international market for a product, it is recommended to add value to a current final product, Peanut, to obtain Blanched Peanut.

Through a process of filtering and selecting attractive markets, Chile is suggested as the one that best complies with the criteria set out in an integral analysis. Next, a Marketing Mix plan is developed with recommendations and proposals to penetrate the Chilean market.

Key words

Peanut; Chile; Export; Argentina.

1. Introducción

En el presente trabajo se propone realizar un reporte de caso para “Don Luis S.H.”, una empresa agrícola que desarrolla su actividad en fracciones de tierra ubicadas entre Hernando y Pampayasta Sur, zona sur de la provincia de Córdoba, Argentina. Se busca detectar oportunidades de negocios en el mercado internacional para la empresa, asesorando a la misma a través de un plan de implementación atendiendo sus variables más importantes.

Don Luis desarrolla su principal actividad comercial (explotación agrícola primaria) sobre campos propios (552 hectáreas) y arrendados a terceros (varían cada año) a través de la siembra de maíz, soja, maní y ocasionalmente trigo como cultivo invernal de cobertura (rotación para preservar calidad del suelo).

Los productos finales obtenidos luego de cada cosecha son productos netamente primarios denominados commodities agrícolas, es decir, productos sin valor agregado que en la mayoría de los casos sufren transformaciones (agregado de valor) antes de llegar al consumidor final. Mientras más participación tenga la empresa en la cadena de valor de cada producto, mayor margen de ganancias se obtiene de cada uno. En el caso del maíz, es vendido al complejo agroindustrial de Rosario para luego de procesado, ser destinado al mercado externo o interno; la soja corre igual suerte y en el caso del maní es vendido a empresas que lo destinan al mercado externo en su totalidad. Es en último producto en el que se observa a priori un mayor potencial para su inserción en el mercado internacional.

Enfocarse en el mercado externo no solo sirve para aumentar y diversificar la fuente de ingresos de una empresa, sino que competir a nivel internacional es una fuente de aprendizaje que sirve también para mejorar la propia competitividad en el mercado interno y permite crecer en situaciones donde el mercado local se presenta con limitaciones y fluctuaciones (Di Liscia & Vanella, 1997).

La empresa en estudio no cuenta con experiencia en el mercado internacional, pero de acuerdo con lo desarrollado en el párrafo anterior, la inserción internacional de sus productos es sin dudas una opción interesante para el crecimiento sostenido de la empresa tal como plantea su visión.

La exportación de los productos actuales no es viable, debido a la cantidad de granos que se producen, ya que en el mercado de los agro-commodities primarios los productores medianos y pequeños venden a grandes “traders” y empresas agroindustriales (la mayoría ubicados en la provincia de Sta. Fe- Rosario) que a través del acopio de cantidades menores de granos (como los que produce la empresa) logran una cantidad relativamente grande para poder venderlos al mercado externo a granel. Las opciones se reducen a multiplicar la superficie de cultivo (supone una decisión de movilizar gran cantidad de capital que excede el presente trabajo) o transformar en insumo un producto final de la empresa (agregar valor), ya que productos más específicos se pueden negociar en cantidades menores y alcanzables para la empresa. Se busca identificar cual subproducto y de qué forma se puede procesar el maní en crudo para que sea viable y atractivo a potenciales clientes del mercado externo.

Cada producto esta alcanzado por regulaciones, aranceles locales, reintegros, aranceles en los mercados de destino, barreras no arancelarias como exigencias sanitarias, leyes de promoción e incentivo, entre otras variables que se deben tomar en cuenta a la hora de calificar una oportunidad de negocio internacional como atractiva para la empresa y así disminuir los riesgos de incursión al mercado externo de un producto (Paiz Rodriguez Videla, 2009).

Se pretende que al finalizar el presente trabajo la empresa cuente con un panorama claro de posibilidades para ampliar sus horizontes de mercado, del mercado interno argentino al internacional. Lo planteado ayudará a alcanzar los objetivos de la empresa de consolidarse dentro de la industria agroindustrial formando una base sólida de negocios diversos que permita el desarrollo de proveedores y sus socios. Un paso importante para lograrlo es la proyección al mercado internacional.

A. Objetivo General

- Identificar oportunidades de exportación de maní blanchado en el mediano plazo para la empresa “Don Luis”.

B. Objetivos Específicos

- Analizar los mercados potenciales más atractivos para la comercialización internacional del producto.

- Definir marketing mix para lograr una propuesta de exportación del producto.

1.B. Análisis de Situación

Don Luis SH cultivó un promedio de 690 has. (campañas 2014/15 – 2015/16) dedicando un 12% de ellas al maní, un 43% al maíz y un 45% a la soja. En el caso del maní se obtuvo en promedio un rinde de 346 toneladas por campaña. Se supone que la empresa puede aumentar la superficie sembrada de un cultivo en particular, además de contar con la elasticidad que brinda el arrendamiento de campos respecto a la cantidad y tipo de tierras necesarias. La zona de Hernando, Córdoba fue declarada “Capital Nacional del Maní” ya que se encuentra en una zona con máxima aptitud para el cultivo de este grano, obteniendo excelentes rindes y productos con alto contenido oleico (ayuda a su conservación) y con una composición de primera calidad, de tipo *Premium* en los mercados más exigentes del mundo (Municipalidad de Hernando, 2019).

A 50 km. de la ciudad de Hernando se encuentra General Deheza, la provincia de Córdoba se divide en dos Aduanas, la Aduana de Córdoba y la Aduana de General Deheza, abarcando esta última a los departamentos del sur de la provincia, es una de las aduanas de mayor crecimiento en los últimos años, con un volumen de exportaciones que supera los 1.000 millones de dólares y más de 16 mil operaciones (General Deheza Ciudad, 2018). Esta aduana es de vital importancia para las operaciones de exportación de maní de todo el polo manisero cordobés, ya que cuenta con operadores que brindan a aquellos productores que no cuentan con las maquinarias necesarias en sus establecimientos todo tipo de servicios de procesamiento, acondicionamiento, envasado y despacho de exportación. Se destaca la empresa *TGP Quality*, perteneciente al Grupo GLOBAL; esta empresa cuenta con autorización para operar como Depósito Fiscal y zona primaria aduanera facilitando y acortando el tiempo de procesamiento del producto en preparativas para mercados externos.

En Argentina, la producción de maní, representa una economía regional con una alta incidencia en la exportación ya que un 95% se destina al mercado externo (Camara argentina del Maní, 2015); esta se concentra en las provincias de Córdoba con un 90% de participación nacional, también se registran pequeñas producciones en algunos departamentos de Salta,

Jujuy, Formosa y norte de La Pampa. Su principal destino es la industria de los snacks y confituras.

El complejo del maní comprende básicamente 6 productos. El más importante, en términos de ventas al exterior, es el maní blanchado, preparado o conservado, con una contribución del 49% en el total exportado, seguido por el maní sin cáscara crudo (38%) y el aceite de maní sin refinar (10%), el resto incluye maní para semilla, aceite refinado y expellers de maní (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2016).

Si se analizan los diferentes tipos de maní argentino (con cascara, blanchado, pelado, etc.) el principal mercado de exportación es la Unión Europea que concentra el 35% de las exportaciones argentinas de este oleaginoso; es demandado por cumplir con los estándares de calidad a lo largo de toda la cadena de producción, esta se encuentra bajo constantes auditorías de empresas privadas de certificación y visitas de delegaciones oficiales de países importadores (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2016).

El subproducto seleccionado para analizar es el maní blanchado, posición arancelaria: 1202.42.00.310 J. Entendemos por blanchado a la eliminación del tegumento que recubre el grano de maní, se realiza para prepararlo como insumo para la industria alimenticia. El método más usado en la industria consiste en el calentamiento hasta 90°C y posterior enfriamiento que ocasiona la contracción del grano y facilita la remoción del tegumento mediante rodillos con superficies abrasivas. La realización de esta operación obedece a diferentes razones; entre ellas se pueden citar que se reduce la actividad enzimática y el contenido de humedad lo que influye positivamente en la calidad del grano. El proceso de blanchado tiene por objeto obtener Maníes crudos sin piel, listos para ser freídos o tostados o condimentados (Cattalano, Montenegro, Palacios, & Potes, 2015).

Se seleccionó este tipo de maní procesado porque es el subtipo más demandado en el agregado de las exportaciones argentinas dentro del universo del maní con valor agregado (maní con cascara, pelado, partido, pasta de maní, tipo snack, entre otros) con una participación del 55% en el total de toneladas exportadas (Cámara Argentina del Maní (CAM), 2017).

Influyó también en la selección del subproducto la ubicación estratégica de la empresa, que desarrolla sus actividades en una zona de producción por excelencia de maní

debido a la aptitud del suelo y clima para este cultivo; esto significa un conglomerado de proveedores que cuentan con el *know how* necesario sobre el tratamiento del grano de principio a fin de la cadena de producción, desde su cultivo hasta el despacho final de exportación, transitando etapas de cuidado de la planta durante su crecimiento, cosecha, secado -muy importante para evitar la aparición de aflatoxinas en el grano (un hongo tóxico temido por la mayoría de las autoridades sanitarias del mundo)- y procesamiento que incluye descascarado, blanchado y empaque.

La presentación del producto se da en las llamadas “*Big bags*” de 1 tonelada o 1,25 toneladas, estas bolsas de polipropileno se despachan dentro de contenedores de 40 pies, logrando colocar dentro de cada uno 25 toneladas (25 bolsas de 1 tonelada o 20 bolsas de 1,25 toneladas), de esta forma no se supera el límite de carga máxima de 29 toneladas, usual en la mayoría de las compañías navieras.

La denominación “MANÍ DE CÓRDOBA – Certificación de Origen” (Ley Provincial 10.094/12) es un sello de calidad que garantiza calidad premium, según los más rigurosos estándares internacionales. Sus atributos hacen del mismo un producto sumamente atractivo para los consumidores, de alta calidad y valores nutricionales superlativos. La Denominación de Origen (DO) constituye una herramienta que permite diferenciar y hacer distinguible la calidad de un producto vinculada con su origen geográfico. Esta característica específica se deba exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendidos los factores naturales y los factores humanos. La producción, transformación y elaboración se deben realizar íntegramente en la zona geográfica delimitada. En la Argentina, se creó el régimen legal ¹ para la protección y promoción de productos agrícolas y alimentarios que presentan características o cualidades diferenciales en razón de su origen geográfico, siendo el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca la autoridad de aplicación.

Se establece un reintegro del 0,5% sobre el valor FOB de exportación para aquellos productos que cuenten con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica, debidamente registrada por la Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de

¹ Ley N° 25.380 – Modificada por Ley N° 25.966

Agroindustria, de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 25.380, su modificatoria y complementarias².

Además de gozar del mencionado beneficio por Denominación de Origen, el tratamiento arancelario del producto en cuestión indica que hasta el 31/12/2020 se fija un derecho de exportación del 12% ad valorem, con un tope máximo de \$ 3 por cada dólar estadounidense del precio FOB³. En la práctica se aplica el tope máximo, ya que el valor porcentual propuesto fue licuado por el aumento del tipo de cambio; a partir de los \$ 25 = 1 dólar estadounidense no aplica el 12% mencionado ya que un valor superior es mayor a \$ 3.

Como medida temporal para dinamizar el sector, el poder ejecutivo decretó que, para las operaciones de exportación bajo la posición arancelaria del maní blanqueado (entre otros productos) efectuadas entre el 08/05/2019 y hasta el 31/12/2020 inclusive, se desgrava del derecho de exportación fijado si se trata de una Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) pudiendo acceder al beneficio previsto siempre que las exportaciones que hayan realizado en el año calendario inmediato anterior no hubieran excedido los U\$S 50.000.000 o no haber realizado exportaciones en el año calendario inmediato anterior, el monto anual sujeto a desgravación no podrá superar los U\$S 300.000. La empresa declara en la información provista nunca haber realizado una operación de exportación.

La posición arancelaria indica que es una mercadería sujeta a intervención previa por parte del SENASA para importación y exportación certificando el control fitosanitario del producto, únicamente en los casos de maní blanqueado y pasta de maní, por tratarse de productos que no se destinan a consumo humano directo⁴, caso contrario el organismo interviniente es INAL (Instituto Nacional de Alimentos). Es muy importante el rol de SENASA en la apertura de nuevos mercados para productos argentinos ya que generando convenios con servicios de sanidad de terceros países se logran reconocimientos de certificaciones nacionales, como las expedidas por este organismo, en las aduanas de destino de los productos agrícolas. Es el caso de Australia, que en año 2017, y luego de visitas por

² Decreto N° 1341/16
Resolución N° 90/17 MA
Instrucción Gral. N° 8/17 DGA

³ Decreto 793/18

⁴ Instrucción General N° 27/03 SDGLTA

parte de autoridades de ese país a las instalaciones argentinas y habiendo corroborado las buenas prácticas de cultivo, mantuvo el mercado del maní y sus derivados abierto para embarques de esta procedencia (SENASA, 2017).

La posición arancelaria es alcanzada por la DJVE (Declaración Jurada de Venta al Exterior) donde se debe declarar mediante Sistema Informático Malvina: período de embarque, tipo y cantidad de mercadería, datos del vendedor, del comprador, precio y condición de venta.

Como medida de carácter temporal y hasta el 31/12/2019 se establece el plazo de ingreso y liquidación de divisas en el mercado de cambios en un máximo de 180 días corridos desde la fecha del cumplimiento de embarque otorgado por aduana; independientemente del plazo precedente los cobros de exportaciones deberán ser ingresados y liquidados en el mercado de cambios en el plazo de 5 días hábiles de la fecha efectiva de cobro.

De acuerdo a la *Implementing Regulation (EU) No 884/2014*, norma impuesta por la comisión europea para sus estados miembros, la posición arancelaria 1202.42 correspondiente al maní blanchado procedente de argentina debe seguir ciertos procedimientos administrativos entre los que se destaca “*requirement that a health certificate accompany each consignment of groundnuts (peanuts) from Argentina(...)*”⁵, reconociendo a SENASA como autoridad competente para validar el formulario sanitario necesario: “*Consignments may left the country of origin may be imported into the Union being accompanied by a health certificate and the results of sampling and analysis (...) National Agri-Food Health and Quality Service (SENASA) for feed and food from Argentina*”. Contar con el aval de autoridades sanitarias de primer nivel como lo son la australiana y europea, posicionan al complejo manisero argentino como un producto de primer nivel, sirviendo este respaldo para ofrecer el maní argentino en distintos mercados como un producto ya consolidado.

⁵ Commission Implementing Regulation (EU) 2016/2106

2. DIAGNOSTICO Y DISCUSIÓN

Se justifican los esfuerzos para convertir a Don Luis SH en una empresa exportadora ya que se estarían ampliando los horizontes comerciales, obteniendo ingresos en una moneda diferente al peso argentino, permitiendo cubrir variaciones en el tipo de cambio; en el año 2018 el 02/01, primer día hábil del entonces nuevo año la cotización del dólar estadounidense tipo vendedor en el Banco de la Nación Argentina era de \$18,65=1USD, sufriendo un aumento del 107% al día 28/12 del mismo año, con una cotización de \$38,65=1 USD. El año en curso, muestra una dinámica similar con un marcado aumento de la cotización de esta divisa, al momento de impresión del presente trabajo (15/10/19) el valor tipo vendedor se encuentra en \$59, mostrando un incremento del 52%. Exportando el producto se estaría diversificando no solo el tipo de ingresos, sino la fuente de los mismos ya que se lograrían acuerdos con nuevos compradores.

Los esfuerzos necesarios no se deben concentrar solo en el procesamiento del producto actual de la empresa para convertirlo en maní blanchado (proceso que se puede lograr invirtiendo en bienes de capital o a través de terceros, en ambas opciones existen proveedores locales para cubrir esta necesidad), sino que deben ser acompañados por un aprendizaje en el área administrativa y gerencial de la empresa para capacitarse en procedimientos específicos del comercio internacional, contratando servicios de consultoría en un primer momento para crear un área dedicada al rubro, para cuando el volumen de operaciones lo amerite. Es importante entender el lanzamiento al mercado internacional como una inversión a mediano y largo plazo, no como una mera colocación de excedentes de producto.

Es importante destacar la sinergia creada a través del “Clúster Manisero” formado por todos los actores que componen la cadena de producción primaria, procesamiento y servicios accesorios al producto, que en el 95% de los casos, tiene como destino un mercado externo. Además, a través de la Cámara Argentina del Maní, se proponen actividades de promoción, se elevan propuestas legislativas, y se discuten los desafíos que afronta el rubro. No es menor contar con la infraestructura y servicios necesarios para despachar el producto en la misma plaza donde opera la empresa, evitando costos logísticos de trasladar el producto

a otro lugar y así lograr un eficiente trato del maní por parte de proveedores habituados al manejo del mismo.

3. Marco Teórico

En el presente apartado se busca recopilar antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas que a juicio de este investigador sirvan para lograr el objetivo planteado al comenzar. Contar con un sustento teórico permite interpretar resultados y formular conclusiones con aportes propios.

Analizar los mercados potenciales más atractivos para la comercialización internacional del producto.

En el “Manual del Exportador argentino” Di Liscia & Vanella (1997) presentan una serie de pasos para lograr la inserción de productos en el mercado externo, proponiendo diferentes formas de acuerdo a cada empresa, al tipo de producto y al mercado que se determine como más atractivo de acuerdo al método que se detalla a continuación.

La selección del mercado internacional requiere una investigación previa que permita acceder a información sobre: a) principales mercados internacionales para el producto, b) aspectos financieros y de logística -canales de distribución, costos, medios de transporte disponibles, etc.-, c) riesgo del país desde un punto de vista económico y político con el fin de seleccionar aquellos destinos de menor riesgo, d) impuestos que se han de pagar y ventajas o desventajas arancelarias, y e) especificaciones técnicas u otras barreras no arancelarias.

Hair, Bush, & Ortinau (2004) definen la investigación de mercado como “la función que vincula una compañía con su mercado mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado”. El estudio de mercado se presenta como un proceso sistemático de recolección de información referente a una investigación determinada.

Se propone analizar respecto al producto (posición arancelaria):

- a) La Estructura Comercial
- b) La Estructura de Precios Internacionales

b.1) En esta instancia se busca conocer y estudiar los flujos (en valores y cantidades) de comercio, conociendo la oferta por exportaciones y demanda por importaciones se obtendrá un panorama general de cuáles son los países “exportadores” y cuáles son los “importadores”.

b.2) En relación a la Estructura de Precios Internacionales se recomienda obtener una estimación de los precios en los cuáles se comercializan en el mundo el producto a exportar por la empresa. Con este valor promedio se podrá determinar si los precios de la empresa son competitivos a nivel internacional y que mercado es relativamente más atractivo en cuanto a los valores promedio que paga cada uno.

Las fuentes secundarias de información (datos ya compilados), permiten a bajo costo, focalizar rápidamente los esfuerzos de marketing sobre los mercados más interesantes.

Para realizar una primera selección de mercado-país se recomienda seguir un método de 3 fases propuesto por Di Liscia & Vanella (1997).

Fase 1

Identificar 3 grandes mercados en donde el consumo del producto está creciendo o se está dentro de los líderes en relación al agregado mundial. Analizar el comportamiento de dichos mercados en los últimos 3 a 5 años.

Fase 2

Identificar al menos un mercado pequeño, pero interesante mercado emergente que pueda presentar oportunidades de negocios inmediatas. Las tasas de crecimiento de dichos mercados son en general superiores en comparación con los grandes mercados clásicos.

Fase 3

Identificar al menos un mercado que se presente como "prometedor", ser el primero o uno de los primeros en introducir un producto, conlleva una serie de retos técnicos y logísticos, pero puede convertirse en una gran oportunidad comercial a futuro.

Matriz multicriterio

Luego de la esta pre-selección de países, habiendo seleccionado al menos 5 de ellos que reúnan los criterios desarrollados, se propone utilizar una herramienta basada en el desarrollo de Saaty (1980) para facilitar la toma de decisiones y satisfacer la mayor cantidad de variables establecidas: Proceso de Análisis Jerárquico (AHP, *Analytic Hierarchical Process*) o Regla de Decisión Multicriterio; es un método basado en la evaluación de diferentes criterios que permiten jerarquizar un proceso y su objetivo final consiste en optimizar la toma de decisiones gerenciales.

El análisis multicriterio se utiliza esencialmente para la comprensión y resolución de problemas de decisión y permite emitir juicios comparativos entre proyectos o medidas heterogéneas. Basados en lo desarrollado por Saaty (1980), Berumen & Llamazares-Redondo (2011) desarrollaron la siguiente herramienta que arroja una matriz de decisión útil para descartar variables menos atractivas.

Para comenzar la matriz se deben definir los criterios, estos se deben ponderar asignándoles un peso relativo que indica la importancia relativa a juicio del investigador, se considera, una escala de valores entre un rango de 1 a 5, donde 1 representa las peores condiciones y 5 las mejores condiciones.

El análisis multicriterio trabaja con un número generalmente pequeño de alternativas predeterminadas (cada uno de los objetos, decisiones o proyectos mutuamente excluyentes que serán explorados en el proceso de decisión) $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$. Sobre estas variables se realiza una evaluación (valores que el decisor utiliza para caracterizar las distintas alternativas, es decir, las características y propiedades de los objetos estudiados siendo generalmente susceptibles de expresarse como una función matemática de las variables de decisión) sobre cada uno de los atributos, X_1, X_2, \dots, X_n , que, además, no tiene que ser necesariamente cuantificable y que se representa a través de una matriz de decisión.

Figura 1: Matriz de decisión

	X_1	X_2	...	X_j	...	X_n
A_1	x_{11}	x_{12}	...	x_{1j}	...	x_{1n}
A_2	x_{21}	x_{22}	...	x_{2j}	...	x_{2n}

Fuente: Berumen & Llamazares-Redondo (2011).

Denotaremos esta matriz por $D = (x_{ij}) \hat{M}^{m \times n}$ donde x_{ij} es el resultado alcanzado por la alternativa A_i , $j = 1, \dots, n$. Además, en general, se conoce la condición de cambio deseable para cada atributo. Así, a partir de los valores más preferidos por el decisor sobre cada uno de los atributos, x_j^* , se puede formar la alternativa ideal $A^* = (x_1^*, \dots, x_n^*)$, definida anteriormente.

La decisión final consistirá en la elección de una o más alternativas de A como la “mejor” o “mejores”, basándonos en la información aportada por el decisor acerca de sus preferencias sobre los atributos y/o las alternativas.

Una vez seleccionado el país más atractivo que indique una oportunidad de negocio internacional se puede avanzar con diferentes enfoques para penetrar un mercado externo.

Definir marketing mix para lograr una propuesta de exportación del producto.

Precio-producto

Una compañía no puede vender bienes por debajo de su costo de producción y permanecer en el negocio, y tampoco puede venderlos a un precio inaceptable dentro del mercado meta; el precio es el único componente del *marketing mix* que genera ingresos.

Kotler & Keller (2012) sugieren que los precios competitivos para ofrecer los productos en mercados externos pueden determinarse mediante el examen del nivel de precios de productos competitivos y sustitutos en el mercado de destino.

En la fijación del precio por primera vez las alternativas generales son fijar un precio de penetración en el que se ofrece el producto a un precio bajo con el fin de generar un buen nivel de ventas y tomar una participación grande del mercado; o descremar el mercado, donde se busca obtener los mayores beneficios en el corto plazo. En este último caso, el producto debe ser único y algunos segmentos del mercado deben estar dispuestos a pagar un precio alto.

Penetración de mercado

Luego de haber identificado el país de destino, en función de identificar las estrategias típicas de ingreso a mercados, se deberá realizar una evaluación de las distintas formas posibles de ingreso de la empresa al nuevo mercado (Cateora, Graham, & Gilly, 2010).

a. **Exportación indirecta:** en este tipo de operaciones participa un intermediario localizado en el mercado de origen o destino. Este tipo de intermediario posee un buen conocimiento del mercado externo y sus condiciones. Ejemplos: Brokers, Export Managers y Agentes.

b. **Exportación directa:** La característica de este tipo de exportación radica en que la gestión de promoción y comercialización de los productos es realizada por la propia empresa. El exportador debe administrar todo el proceso de exportación. Ejemplos: Cadenas Minoristas y Distribuidores.

Canales de distribución

Agentes: El agente es un "tomador de órdenes de compra". Presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra mercadería

Distribuidores: El distribuidor es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador argentino y los vende en el mercado donde opera.

Minoristas: El importante crecimiento comercial de las grandes cadenas minoristas ha creado excelentes oportunidades para este tipo de venta. El exportador contacta directamente a los responsables de compras de dichas empresas.

Contratos internacionales usuales

- Contratos internacionales de distribución: Se celebran entre fabricantes, mayoristas o importadores, y, por otro lado, distribuidores. Los importadores, encargan a los distribuidores la comercialización de determinadas mercaderías en una zona determinada, generalmente en régimen de exclusividad.
- Contratos internacionales de suministros: Es el contrato por medio del cual un proveedor se obliga a entregar periódicamente y en forma continua materias primas, bienes o servicios a un consumidor a cambio de una contraprestación de dinero.
- Contratos internacionales de agencia comercial: Un comerciante asume en forma independiente el encargo de promover o explotar negocios en un determinado ramo dentro de una zona preestablecida del exterior (Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia, 2016).

Estrategia de comunicación - promoción

Los exportadores utilizan para comunicar sus productos en los mercados internacionales revistas especializadas en el rubro del producto a comercializar, guías de negocios, directorios, publicidad, páginas web, ferias internacionales, misiones comerciales, rondas de negocios, muestras y ventas personalizadas (Cateora, Graham, & Gilly, 2010).

4. Plan de Implementación

En el presente apartado se propone ejecutar las herramientas desarrolladas en el marco teórico, para aplicarlas al caso puntual de la empresa Don Luis y así obtener aportes fundamentados en una sólida base teórica.

Análisis de mercados potenciales más atractivos para la comercialización internacional del producto.

Siguiendo los pasos planteados en el marco teórico, se desarrolla a continuación la estructura comercial del producto y la estructura de precios internacionales tomando solo los indicadores considerados relevantes para el caso.

Tabla 1: Principales exportadores mundiales posición arancelaria 1202.42

PRINCIPALES EXPORTADORES MUNDIALES	Valor exportado en 2018 (en miles de USD)	Ton. exportadas 2018	Valor Ton./USD	Tasa de crecimiento 2014-2018 en USD (%)	Share en exportaciones mundiales(%)	Distancia media entre países importadores (km)
China	650533	341690	1904	3	28.1	5113
Argentina	471299	337378	1397	7	20.3	10888
Netherlands	263626	94900	2778	18	11.4	833
USA	238072	92054	2586	-1	10.3	5903
Germany	90801	29553	3072	0	3.9	849
Poland	72799	28486	2556	13	3.1	798
Canada	70343	20959	3356	6	3	2462
Mexico	44464	18185	2445	6	1.9	1880
United Kingdom	43620	11906	3664	8	1.9	1496
India	39557	25572	1547	25	1.7	6269
Luxembourg	34955	11149	3135	12	1.5	299
Italy	24703	11696	2112	10	1.1	863
Belgium	24356	10256	2375	3	1.1	532
Brazil	22463	15690	1432	20	1	8768
Thailand	20088	3767	5333	-4	0.9	5165

Fuente: TRADEMAP (2019)

Tabla 2: Principales importadores mundiales posición arancelaria 1202.42

PRINCIPALES IMPORTADORES MUNDIALES	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Cantidad importada en 2018 (tons)	Valor Tonelada/USD	Tasa de crecimiento 2014-2018 en USD (%)
USA	151120	57075	2648	9
France	138308	50948	2715	5
Japan	128573	54167	2374	2
Germany	109556	40118	2731	13
United Kingdom	106863	38103	2805	1
Canada	79281	32628	2430	-3
Korea, Rep. of	60098	32376	1856	-1
Poland	37976	12107	3137	12
Netherlands	34068	9462	3601	14
Sweden	33848	11547	2931	-2
Mexico	29529	11892	2483	10
Saudi Arabia	28084	11704	2400	4
Austria	27813	9373	2967	8
Hong Kong, China	26645	7911	3368	-2
U. Arab Emirates	26185	13900	1884	-8

Fuente: TRADEMAP (2019).

Tabla 3: Principales países importadores posición arancelaria 1202.42 con procedencia argentina.

PRINCIPALES IMPORTADORES DE ARGENTINA	Valor exportado en 2018 (en miles de USD)	Toneladas exportadas 2018	Valor Tonelada/USD	Tasa de crecimiento 2014-2018 en USD (%)
Netherlands	133368	98864	1349	14
Australia	31330	21651	1447	7
Poland	30170	24069	1253	12
United Kingdom	26285	20506	1282	1
Russian Federation	24764	18696	1325	7
USA	22080	10228	2159	9
Belgium	21555	15109	1427	4
Italy	21033	14198	1481	1
Chile	20804	13670	1522	20
Germany	18546	18028	1029	13
France	11257	7970	1412	5
Turkey	9312	6202	1501	-22
Spain	8161	5419	1506	11
South Africa	7299	5736	1272	0
Greece	7296	5161	1414	7
U. Arab Emirates	6746	5414	1246	-8
New Zealand	5461	3353	1629	1
Uruguay	4913	2592	1895	8

Fuente: TRADEMAP (2019).

Conocer la estructura de la oferta y demanda del producto a nivel mundial permite tener una primera noción del comercio internacional del producto, Argentina se posiciona como el segundo exportador de maní blanchado, concentrando el 20,3% del mercado a nivel mundial, aun siendo el que más lejos se encuentra de sus mercados de destino en promedio, siempre en comparación con los primeros quince países en orden descendente por valor negociado de exportación en el año 2018. Durante los últimos 4 años se produjo un incremento del 7% en valores exportados por Argentina, destacándose los siguientes mercados con mayor tasa de crecimiento: Chile (20%), Países Bajos (14%), Alemania (13%), Polonia (12%), España (11%), Estados Unidos (9%) y Uruguay (8%).

Los mercados que, siempre en promedio del total de transacciones realizadas en el 2018, reportaron mejores valores de exportación para los vendedores argentinos fueron Estados Unidos de América (2159 USD/Ton.), seguido por Uruguay (1859 USD/Ton.), Nueva Zelandia (1629 USD/Ton.), Chile (1522 USD/Ton.) y España (1506 USD/Ton.).

Se destaca México como uno de los países con una tasa de crecimiento importante (10%) en los últimos 4 años y con un gran volumen negociado en el año 2018 pero que Argentina solo exportó a ese destino 494 toneladas durante 2018, pero que importó de otros procedencias 11982 toneladas durante el mismo año (TRADEMAP, 2019).

En el anterior análisis los países pertenecientes a la Unión Europea se tomarán como un todo, realizando una sumatoria de cantidades (toneladas importadas), y promediando valores (valor USD/ton), tasas de crecimiento y posiciones dentro de índices) para lograr datos comparables y útiles a los fines de esta investigación. Se observan tasas de crecimiento y valores por toneladas similares entre sí, ya que forman parte de un mercado común donde la movilización de bienes es plena sin aduanas internas; además no sería fiable tomar a algunos países del índice como destino final de los embarques ya que algunos países funcionan como puerta de entrada al continente; el puerto de Rotterdam (Países Bajos), Hamburgo (Alemania), Amberes (Bélgica) concentran el mayor flujo de mercaderías del continente respectivamente para luego ser distribuidos a otros países dentro de la zona Euro en su mayoría (STRUCTURALIA, 2015).

Luego de haber reducido el total de los países que comerciaron el producto bajo la posición arancelaria 1202.42 se puede aplicar las tres fases propuestas por Di Liscia & Vanella (1997) para centrar los esfuerzos en los mercados más atractivos.

Fase 1

Primeros 3 mercados con mayor tasa de crecimiento en los últimos 4 años: Chile, Unión Europea, Estados Unidos.

Fase 2

Mercado pequeño con significativas tasas de crecimiento: Uruguay.

Fase 3

Mercado prometedor por su tamaño relativo posicionándose como uno de los más importantes a nivel mundial, pero con casi nula participación exportadora argentina: México.

Los países que se analizarán en la matriz multicriterio serán entonces: Chile, Unión Europea, Estados Unidos, Uruguay y México.

Los criterios a utilizar son los siguientes:

1. Índice de apertura de mercado (*Open Market Index*): Publicación bi-anual realizada por la Cámara Internacional de Comercio donde se califica la apertura de los países a las importaciones según: apertura observada al comercio exterior, tratados de comercio bilaterales, tratamiento a la inversión extranjera directa e infraestructura facilitadora del comercio (Internacional Chamber of Commerce, 2017).
2. Cantidad de toneladas totales importadas del producto (Posición arancelaria 1202.42) año 2018 (TRADEMAP, 2019).
3. Arancel de importación que enfrenta el producto en destino (TRADEMAP, 2019).
4. Tasa de crecimiento PBI en el año 2018 (World Bank Data, 2018).
5. Valor de referencia pagado durante en el año 2018 para la posición arancelaria 1202.42 en dolares estadounidense por tonelada para los envíos procedentes de Argentina (TRADEMAP, 2019).
6. Tasa de crecimiento en USD/tonelada en el periodo 2014-2018 (TRADEMAP, 2019).

7. Riesgo país según la reconocida empresa francesa de comercio exterior COFACE, la cual brinda seguros de crédito a las exportaciones y tiene filiales en distintos países alrededor del mundo (COFACE, 2019).
8. *World Economic Forum “Business Environment Index”*, publicación anual que mide las facilidades e impedimentos que afrontan las empresas para desarrollar sus negocios (World Economic Forum, 2018).

TABLA 4: Matriz multicriterio

CRITERIO		1. Índice apertura de mercado (OMI) 2018	2. Tons. Importadas año 2018 PA 1202.42	3. Derechos de Importación en destino	4. Crecimiento del PBI (2018)	5. Valor USD/Ton 2008.11	6. Crecimiento importación PA 1202.42 (2014-2018)	7. Riesgo País	8. Clima de Negocios	TOTAL
	Peso	0,15	0,15	0,2	0,05	0,15	0,2	0,05	0,05	1,00
UE	Valor	4	5	3	1	3	3	4	5	3,5
	Ponderado	0,60	0,75	0,60	0,05	0,45	0,60	0,20	0,25	
EE.UU	Valor	3	2	1	2	5	2	4	5	2,7
	Ponderado	0,45	0,30	0,20	0,10	0,75	0,40	0,20	0,25	
CHILE	Valor	4	2	5	4	4	5	3	4	4,1
	Ponderado	0,60	0,30	1,00	0,20	0,60	1,00	0,15	0,20	
MÉXICO	Valor	2	3	2	2	2	3	1	4	2,4
	Ponderado	0,30	0,45	0,40	0,10	0,30	0,60	0,05	0,20	
URUGUAY	Valor	2	1	5	2	4	2	2	4	2,9
	Ponderado	0,30	0,15	1,00	0,10	0,60	0,40	0,10	0,20	

*Ver Anexo

La matriz multicriterio nos arroja como país más atractivo a Chile. Es un país limítrofe que, aunque actualmente se vende el producto, presenta la mayor tasa de crecimiento (20%) en los últimos 4 años dentro todos los pre seleccionados.

La posición se encuentra alcanzada por Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 35 celebrado entre el MERCOSUR y la República de Chile

en el año 1996, donde se acordó la desgravación progresiva hasta lograr un área de libre comercio para determinados productos. En el presente año, la posición arancelaria 1202.42 goza de arancel 0% y ningún cupo de ingreso a Chile.

Marketing mix para lograr una propuesta de exportación del producto.

A continuación, se detalla una lista de empresas que se posicionan como potenciales clientes ya que por el volumen de importaciones que operan y el conocimiento del rubro de procesamiento de alimentos pueden sumar este producto a su cartera, contando ya con canales de distribución minoristas propios o de terceros donde colocarlo, una vez procesado de acuerdo a los gustos locales para el consumo humano (maní frito, tostado, salado, etc.,)

TABLA 5: Potenciales clientes en el mercado chileno

EMPRESA	MAIL	TELEFONO	UBICACIÓN
Sociedad Importadora de Maní SpA	info@soima.cl	25554961	Santiago de Chile
Nama Internacional S.A.	info@gruponamasa.cl	(56-2) 22333353	Santiago de Chile
Frutex S.A	info@frutexsa.cl	562 28296000	Santiago de Chile
Comercializadora Novaverde Ltda.	hcontreras@guallarauco.cl	56 2 24110150	Santiago de Chile
Agrofoods Central Valley Chile S.A.	lidia.garcia@agrofoods.cl	(56-72) 238 7400	Malloa, O' Higgins
AGROCOMMERCE S.A.	wegana@agrocommerce.cl	56 2 2411 44 05	Santiago de Chile
Comercial Valora S.A.	info@tribufood.cl	(56-2) 27227100	Paine, Reg. Metropolitana
Massu Importadora y Distribuidora sa.	dorialalimentosbr@gmail.com	56 2 2683 0136	Santiago de Chile
Barry Callebaut Chile Spa-ChileAlimentos	chilealimentos@chilealimentos.com.cl	(56-2) 248 51 000	Santiago de Chile
Importadora Caprile Ltda.	ventas@importadoracaprile.cl	56 32 222 8423	Valparaiso
Omni Nuts and Fruits S.A.	omnione@omninuts.com	(56 2) 2 653 79 60	Santiago de Chile
Abastecedora del Comercio Ltda. ADELCO	adelco@adelco.com.cl	(56-2) 5654000	Santiago de Chile

Fuente: Santander Trade (2019).

La mayoría de las empresas seleccionadas pertenecen a la industria de manufacturas alimenticias y se ubican en Santiago de Chile y sus alrededores. Algunas se desempeñan solo como importadoras-distribuidoras y otras incorporan la venta directa al público luego de su transformación. Es importante destacar el tipo de cliente al que se debe apuntar: empresas netamente importadoras para su posterior venta al mayor y grandes industrias del rubro alimenticio con presencia en la venta por menor.

Precio-producto

El consumo mundial de maní tiene una demanda constante y creciente por lo tanto el precio de comercialización del grano esta dado principalmente por la oferta de los principales exportadores mundiales (Argentina y EE.UU.) de acuerdo a los rindes de cada campaña, régimen de lluvias y variables que afecten el cultivo. El precio de referencia utilizado por productores en todo el mundo como valor orientativo para ofrecer sus productos, como mínimo, es el valor CIF negociado en Rotterdam, Países Bajos. En el año 2018 este fue de USD 1349 por tonelada, mientras que Chile se destaca con un CIF USD 1522 en promedio por tonelada.

Dado que no se cuentan con todos los datos necesarios para calcular el precio FCA, se realizó una estimación luego de consultar valores del mes de octubre de 2019 a un productor de la zona de Hernando, Córdoba, propietario de la empresa Servicios Agropecuarios SRL.

El precio FCA Aduana General Deheza ronda los USD 1450 por tonelada, siempre suponiendo que: se busque una utilidad del 30%, tomando en cuenta transporte interno, gastos de intervención SENASA, costo de procesamiento del maní en crudo para lograr maní blanchado (USD 60-80 por tonelada, contratando servicios de terceros), costo de producción, envasado, gastos operativos de exportación, manipuleo de carga, despachante de aduana y reintegro adicional por ser un producto con Denominación de Origen (DO). Hasta el 31/12/2020 el producto no afronta derechos de exportación, una medida de carácter temporal explicada anteriormente.

El producto es un agro-commodity en el que no hay margen de variación respecto a la presentación. Se envasa universalmente en “*Big Bags*” de polipropileno con capacidad de 1,25 tonelada cada una. En un contenedor estándar de 40 pies se pueden colocar 25 toneladas, mientras que en uno de 20 pies caben 18 toneladas del producto.

Suponiendo que se analice una operación de exportación de dos contenedores estándar de 40 pies (50 toneladas en total de maní blanchado), con destino al área metropolitana de Santiago de Chile, donde se concentran la mayoría de importadores-distribuidores del producto, se puede estimar un costo DDP Santiago de Chile por tonelada de USD 1800, seleccionando la cotización de transporte más económica que se recibió (2.818 USD por 50

toneladas desde la aduana de General Deheza hasta el área metropolitana de Santiago de Chile) correspondiente a la empresa Galeon Logistics Solutions Arg S.A., estimando un *transit time* de cuatro días, incluyendo gastos de SENASA en frontera, emisión de CRT y seguro de carga contra todo riesgo. Dentro del DDP Santiago de Chile estimado en 1.800 USD se tomó en cuenta el valor IVA 19% de Chile (se calcula sobre precio CIF) y gastos en aduana chilena. El producto no debe pagar aranceles de importación en destino.

Un requisito importante para lograr el despacho de exportación es contar con la intervención de SENASA (SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA), por tratarse de un producto que no se destina a consumo humano directo, se tramita bajo el exclusivo control de este organismo y no de INAL (Instituto nacional de alimentos).

En Chile el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) es el encargado de definir, entre otras tareas, las regulaciones de importación para granos y otros productos destinados a consumo e industrialización. Este organismo dispuso a través de la resolución 2677/1999 y modificatorias, que Argentina es el único país exento de presentar declaraciones de sanidad adicionales a las emitidas en origen para el maní de esta procedencia y sus derivados. Es decir, solo es necesario el certificado de sanidad emitido por SENASA.

Una operación de compra venta internacional tiene particularidades en cuanto a la forma de pago; para el caso de “Don Luis” se recomienda operar a través una cobranza documentaria ya que una entidad bancaria nos garantiza restringir la disponibilidad y la transferencia de propiedad (documentos) de la mercadería hasta la acreditación de los fondos. Se debe prestar especial atención al tratamiento documental ya que las discrepancias son causantes de demoras y costos adicionales con la posibilidad de malograr la operación.

Penetración de mercado

Todo exportador apunta a crear lazos comerciales directos con los consumidores finales en el exterior que permitan abarcar la mayor parte de la cadena de venta del producto y de esta forma, obtener más rentabilidad. En el caso puntual de Don Luis, la empresa no tiene experiencia en el mercado internacional y por supuesto no conoce el mercado chileno. La exportación directa es la forma de abarcar la totalidad del negocio de exportación, sin

resignar rentabilidad en un bróker de exportación o hacerlo a través de un tercero ubicado en Argentina como lo hace actualmente.

Un agente comercial que posea un amplio conocimiento del mercado de destino y sus condiciones es la elección más inteligente ya que puede ser la llave para lograr un acuerdo con distribuidores, mayoristas y grandes cadenas de venta por menor como hipermercados e industrias alimenticias. Esta persona se encarga de promover negocios y representar a la empresa en el mercado foráneo.

El portal de suscripción paga, Santander Trade dependiente del Banco Santander, proporciona información fiable de principales importadores de la posición arancelaria correspondiente al maní blanchado, además de otros participantes del rubro alimenticio que ya importan productos similares, que pueden complementar en su oferta con este nuevo producto.

Contratos internacionales

Dependiendo del tipo de acuerdo logrado se pueden formalizar un contrato internacional de suministro donde el productor se obliga a entregar periódicamente una cantidad de mercadería por un periodo de tiempo determinado. De esta forma se eliminan la incertidumbre tanto para vendedor como el comprador, asegurando un negocio a largo plazo beneficioso para las partes.

Se mencionan en este apartado los principales documentos necesarios para una exportación de un bien por medios terrestre: Factura Proforma, Factura comercial, Certificado de origen, MIC/DTA (Manifiesto Internacional de Carga - Declaración de Tránsito Aduanero (países limítrofes) o Carta de Porte en su defecto.

Certificados de la autoridad competente según la intervención asociada a la posición arancelaria del producto: SENASA certificación fitosanitaria.

Estrategia de comunicación - promoción

Dentro de este rubro se pueden dividir en tareas a realizar en Argentina en primer lugar, como en el mercado de destino, Chile. Comenzando por nuestro país es indispensable formar parte de instituciones públicas y privadas que se dedican a agrupar a productores y comercializadores de maní para aprovechar la sinergia y propuestas comerciales de

promoción conjuntas que se realizan. Se debe inscribir la empresa en Agencia Pro Córdoba, Cámara Argentina del Maní (CAM), directorio nacional de exportadores (dependiente de Cancillería), el grupo Exportadores de Córdoba y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (ex Fundación ExportAr) donde se encuentra un apartado dentro de su sitio web llamado “Buy Argentina” con un directorio de empresas con oferta exportable, con un filtro de búsquedas por posición arancelaria, rubro y nombre comercial de los productos. Esta última agencia es el nexo entre las distintas embajadas argentinas en el mundo, por lo tanto, es la encargada de promover negocios de empresas argentinas en el exterior.

La forma de conocer agentes comerciales, distribuidores y potenciales compradores en un mercado meta es participar de ferias del rubro como *Espacio Food & Service CL* (cita anual durante septiembre en Santiago de Chile en el centro cultural Mapocho, pleno centro capitalino) donde se reúnen expositores y clientes de la industria alimenticia, también se desarrollan rondas de negocio que abarcan toda la cadena de la industria alimenticia, desde productores hasta distribuidores y comerciantes minoristas, se informó un costo de participación de USD 1.800 por un stand de 6m² y de USD 2.700 por uno de 9m².

Es imprescindible contar con una identidad de marca, logotipo e identidad corporativa para plasmarlo en brochures/folletos de promoción. Se debe crear una página web bilingüe con toda la información relativa a la empresa y sus productos, indicando los medios de contacto con el área comercial.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Habiendo concluido los pasos propuestos en el presente trabajo, se pueden plantear una serie de recomendaciones para el proceso de internacionalización de la empresa, en este caso del maní, pero con lineamientos generales aplicables también en el caso que se proponga la exportación de otro producto, como los derivados de la soja (expeller, harina, etc.) y el trigo.

Analizando la información dada, se encontró una empresa que solo vende en el mercado nacional, pero que, en el caso puntual del maní, se lo vende a terceros para luego ser vendido por estos al exterior, esta situación indica un negocio interesante para analizar, ya que es rentable para el cliente del cual “Don Luis” es proveedor. Se llegó a la conclusión que dado el volumen de producción de la empresa (pequeño en relación a su competencia) para exportar por su propia cuenta se debe abarcar al menos un eslabón más de la cadena de agregado de valor del producto, siendo el más atractivo el maní del tipo blanchado 38/42, que, dentro de la oferta total de exportaciones de todas las variantes de maní, es el subtipo más demandado. El proceso de blanchado se puede hacer a través de maquinarias propias o a través de la subcontratación del servicio, esta última opción es la indicada debido al volumen actual de producción no justifica la inversión en este bien de capital; una planta de procesamiento de maní, que abarque la pre limpieza del grano, el descascarado, y blanchado con una capacidad de 8 toneladas/hora ronda los USD 10 millones. A modo de referencia la empresa Golden Peanuts, ubicada en la localidad de Alejandro Roca, invirtió USD 11 millones en mayo de 2018 en una planta con capacidad de 10 toneladas/hora.

Respecto a los esfuerzos de Marketing, se deben concentrar en crear una relación con un agente/distribuidor en el mercado chileno, con acceso a canales minoristas o mayoristas que puedan procesar el maní blanchado hasta su presentación final. La industria de la manufactura alimenticia es el mercado meta al que se debe apuntar; en el apartado anterior se presentan una lista de potenciales clientes en los cuales enfocarse. El Maní Blanchado tal como lo presentaría la empresa sufrirá al menos un proceso de preparación antes de llegar al consumidor final en todos los casos, las presentaciones más conocidas son fritos, tostados,

con sal agregada o se lo cocina de las más diversas formas de acuerdo a las preferencias de sabor locales.

Luego de contactar al reconocido empresario del rubro Leandro Odino (Servicios Agropecuarios SRL, empresa líder “Oddis Maní) para conocer su experiencia, se entiende que cada país y cada región en particular tiene sus propios gustos en un rubro sensible como el de los alimentos, es por este motivo, que abarcar el siguiente eslabón de la cadena de valor del producto (tostado, frito, con su condimentación específica, etc.) es complejo. Es un proceso al que se debe apuntar en el largo plazo por ser el que mayor margen de utilidad permite obtener, pero se entiende como un aprendizaje que se debe transitar comenzando con el producto tratado en el presente reporte de caso.

Como punto de partida se recomienda contratar servicios de consultoría en comercio internacional para asesorar y dirigir el nuevo proceso. Contar con la dirección de un especialista disminuye riesgos de una aventura fallida en esta nueva propuesta de negocios.

Bibliografía

- Berumen, S. A., & Llamazares-Redondo, F. (2011). *Los Métodos de Decisión Multicriterio y su Aplicación al Análisis Local*. Barcelona: Esic Business & Marketing School.
- Cámara Argentina del Maní (CAM). (abril de 2017). *Sector Manisero Argentino - PRIMER EXPORTADOR MUNDIAL DE MANÍ*. Villa María, Córdoba, Arg.: CAM.
- Camara argentina del Maní. (2015). Obtenido de <http://www.camaradelmani.com.ar/>
- Cateora, P. R., Graham, J., & Gilly, M. C. (2010). *Marketing Internacional 14ª edición*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Cattalano, E., Montenegro, E., Palacios, T. R., & Potes, L. B. (2015). *BLANCHEADO DE MANI ALTO OLEICO EN HORNO MICROONDAS*. Rio Cuarto; Argentina: Universidad Nacional de Rio Cuarto.
- COFACE. (Febrero de 2019). *Country Risk Assessment- COFACE*. Obtenido de <https://www.coface.es/E|studios-Economicos>
- Di Liscia, A. F., & Vanella, R. (1997). *Claves para Exportar - Manual del exportador argentino* (primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Fundación Export.Ar. Recuperado el mayo de 2019
- General Deheza Ciudad. (26 de mayo de 2018). *General Deheza Ciudad*. Obtenido de <https://generaldeheza.gob.ar/index.php/noticias/item/1337-afip-administracion-federal-aduana-en-rio-cuarto>
- Hair, J. F., Bush, R., & Ortinau, D. J. (2004). *Investigación de Mercados* (2da ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia. (2016). *Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia*. Obtenido de <http://www.incp.org.co/incp/>
- Internacional Chamber of Commerce. (2017). Obtenido de <https://iccwbo.org/publication/icc-open-markets-index-2017/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing 14ª Edición*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2016). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Obtenido de <http://datosestimaciones.magyp.gob.ar/reportes.php?reporte=Estimaciones>

Municipalidad de Hernando. (abril de 2019). *Gobierno de la ciudad de Hernando*. Obtenido de <http://www.hernando.gob.ar/php/>

Paiz Rodriguez Videla, J. P. (2009). *Barreras no arancelarias para el comercio internacional de productos del complejo oleaginoso*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.

Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: Mc Graw Hill.

Santander Trade. (2019). *Santander Trade*. Obtenido de <https://es.santandertrade.com/>

SENASA. (Noviembre de 2017). *Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria*. Obtenido de <http://www.senasa.gob.ar/senasa-comunica/noticias/australia-verifico-el-sistema-de-procesamiento-del-mani-argentino>

STRUCTURALIA. (2015). Obtenido de <https://blog.structuralia.com/los-puertos-mas-importantes-de-europa>

TRADEMAP. (2019). *TRADEMAP*. Obtenido de <https://www.trademap.org>

World Bank Data. (2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ny.gdp.mktp.kd.zg?end=2017&start=2017&view=bar>

World Economic Forum. (2018). *WEF Competitiveness Report*. Obtenido de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

6. ANEXO

1.

1. INDICE DE APERTURA DE MERCADO (OMI) 2018			
	<i>Ranking</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
UE	25	4	16 => 30
EE.UU.	40	3	31 => 45
CHILE	24	4	16 => 30
MEXICO	46	2	46 => 60
URUGUAY	52	2	46 => 60

(Internacional Chamber of Commerce, 2017)

Ranking	
1	75 =>
2	46 => 60
3	31 => 45
4	16 => 30
5	1 => 15

2.

2. Tons. Importadas año 2018 Posición 1202.42			
	<i>Toneladas</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
UE	146916	5	25000 =>
EE.UU.	57075	2	5001 => 10000
CHILE	7287	2	5001 => 10000
MEXICO	11892	3	10001 => 15000
URUGUAY	3196	1	0 => 5000

(TRADEMAP, 2019)

Valores en Toneladas	
1	0 => 5000
2	5001 => 10000
3	10001 => 15000
4	15001 => 20000
5	25000 =>

3.

3. Derechos de Importación en destino			
	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
UE	12	3	10 => 14,9
EE.UU.	66,7	1	15 => 19,9
CHILE	0	5	0 => 5
MEXICO	16	2	15 => 19,9
URUGUAY	0	5	0 => 5

(TRADEMAP, 2019)

Valores	
5	0 => 5
4	5,1 => 9,9
3	10 => 14,9
2	15 => 19,9
1	20 => más

4.

4. Crecimiento del PBI % (2018)			
	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
UE	1,8	1	=> 1,99
EE.UU.	2,9	2	2 => 2,99
CHILE	4	4	4 => 4,99
MEXICO	2	2	2 => 2,99
URUGUAY	2,7	2	2 => 2,99

(World Bank Data, 2018)

Valores	%
1	=> 1,99
2	2 => 2,99
3	3 => 3,99
4	4 => 4,99
5	5 => más

5.

5. Valor USD/Ton. (2018)			
	USD	Valor	Rango
UE	1.284,0	3	5.000 => 9.999
EE.UU.	2.159,0	5	15.000 => 19.999
CHILE	1.522	4	20.000 => más
MEXICO	760,0	2	5.000 => 9.999
URUGUAY	1.895,0	4	20.000 => más

(TRADEMAP, 2019)

Valores	
1	0 => 499
2	500 => 999
3	1000 => 1499
4	1500 => 1999
5	2000 => más

6.

6. Crecimiento importación posición 1202.42 (2014-2018)			
	%	Valor	Rango
UE	12,5	3	10 => 14,9
EE.UU.	9	2	5 => 9,9
CHILE	20	5	20 => más
MEXICO	10	3	10 => 14,9
URUGUAY	8	2	5 => 9,9

(TRADEMAP, 2019)

Valores	%
5	20 => más
4	15 => 19,9
3	10 => 14,9
2	5 => 9,9
1	=> 4,9

7.

7. Riesgo País			
		Valor	Rango
UE	A2	4	A2
EE.UU.	A2	4	A2
CHILE	A3	3	A3
MEXICO	B	1	B
URUGUAY	A4	2	A4

(COFACE, 2019)

Valores	
5	A1
4	A2
3	A3
2	A4
1	B

8.

8. Clima de Negocios (2018)			
	Ranking	Valor	Rango
UE	18/140	5	0 => 28
EE.UU.	1/140	5	0 => 28
CHILE	33/140	4	29 => 56
MEXICO	46/140	4	29 => 56
URUGUAY	53/140	4	29 => 56

(World Economic Forum, 2018)

Valores	Ranking
5	0 => 28
4	29 => 56
3	56 => 84
2	85 => 112
1	113 => más

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Diehl Santiago
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	39494795
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Oportunidades de negocio para el maní en el mercado internacional: empresa agrícola “Don Luis”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	diehlsantiago@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Publicación completa

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Ciudad de Córdoba, 15 de octubre de 2019.

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____certifica
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.