



OPORTUNIDADES COMERCIALES PARA LA EXPORTACIÓN DE MANÍ TOSTADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Licenciatura en Comercio Internacional

Tomás Agustín Bas

DNI: 48.693.705

CIN 1700

2020

Resumen

Argentina, y más precisamente Córdoba ha sido históricamente uno de los mayores productores y exportadores de maní a nivel mundial. Esto, debido a las propicias condiciones edafológicas, así como a las óptimas condiciones climáticas que posee dicha provincia para este tipo de cultivo.

Es por ello que se decidió enfocar el estudio en la empresa “Don Luis S.H.” (productora de maní radicada en Hernando, Provincia de Córdoba) junto con una investigación micro del sector y macro del país. Posteriormente, se desarrolló un diagnóstico para entender la realidad de la empresa en ese momento luego de haber realizado el análisis de situación. Finalmente se procedió a un análisis de mercados de la oleaginosa en América Latina que llevó a seleccionar a Chile como el país que presentó mayores ventajas a la hora de incursionar en una potencial exportación viable para la empresa, ingresando al mercado a través de las cuatro variables del “*Marketing Mix*”.

Palabras claves: maní; tostado; Córdoba; Argentina; Chile; importaciones; exportaciones.

Abstract

Argentina and more precisely Córdoba has historically been one of the largest producers and exporters of peanuts of high oleic value worldwide. This, due to the favorable edaphological conditions, as well as the optimal climatic conditions that said province has for this type of crop.

That is why it was decided to focus the study on the company “Don Luis S.H.” (Peanut producer based in Hernando, Córdoba Province) together with a micro research of the sector and macro of the country. Subsequently, a diagnosis was developed to understand the reality of the company at that time and after having performed the situation analysis. Finally, an analysis of oilseed markets in Latin America was carried out, which led to the selection of Chile, as the country that presented the greatest advantages when entering a potential viable export for the company, entering the market through the four variables of the "Marketing Mix".

Keywords: peanut, toasted, Córdoba, Argentina, Chile, imports, exports.

Introducción

Este trabajo es un reporte de caso destinado a determinar la viabilidad de exportar un producto característico de la empresa “Don Luis S.H.”, como es el maní, donde se exploran nuevos mercados objetivos dentro de América Latina con el fin de ofrecérselos a dicha organización.

Se selecciona como producto estrella el maní por los innumerables beneficios y propiedades que posee para el consumo humano. Específicamente, el maní, en su versión tostado, es más bajo en grasa que el maní frito y se puede consumir como snack con un tratamiento sumamente simple. Adicionalmente, es importante destacar que la provincia de Córdoba posee alrededor del 90% de la producción nacional de esta oleaginosa y está entre los principales productores mundiales, compitiendo con estos a gran escala. Todos estos elementos conjugados allanan la decisión de analizar el mercado del producto mencionado en el marco temporal de los últimos años, haciendo un fuerte hincapié en los datos estadísticos completos de los años 2018 y 2019.

Objetivos:

Objetivo General:

- Identificar una oportunidad comercial en América Latina que permita la exportación de maní tostado de la empresa “Don Luis S. H.”.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis de mercado internacional sobre el maní tostado.
- Seleccionar la mejor alternativa de mercado dentro de América Latina para exportar el producto de interés.
- Desarrollar estrategias viables y sustentables de penetración del mercado seleccionado.

Análisis de la situación

La empresa seleccionada para el Trabajo Final de Graduación (TFG) es “Don Luis S.H.”, la que fue fundada en el año 2004 por cuatro socios, de los cuales tres son hermanos herederos de parcelas de campos de aptitud agrícola, en la zona de Hernando y Pampayasta Sud, departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba, mientras que el socio restante es un contador público que desarrolla parcialmente su actividad laboral en la ciudad de Hernando.

En estos campos se cultiva principalmente maíz, soja y maní. La empresa tiene una explotación “base” de 552 hectáreas, propiedad de sus socios. Sin embargo, cada año, la empresa busca arrendar campos a terceros dentro de la zona de influencia para la siembra de los diferentes cultivos, por lo tanto, la cantidad de hectáreas sembradas va variando a través de los años y de las posibilidades concretas de obtener más tierras disponibles. Los informes reflejan que los cultivos más rentables hasta el momento son el maní y la soja.

El objetivo de la sociedad es realizar la actividad agrícola primaria sobre sus propios campos y de terceros en arriendo, buscando la mayor sustentabilidad y rentabilidad tanto económica como agronómica, teniendo en la mira un crecimiento permanente y constante en el tiempo.

La organización de la empresa “Don Luis S.H.” es sumamente simple y cuenta con los cuatro socios antes mencionados como gerentes generales, un asesor externo en su calidad de ingeniero agrónomo, quien está a cargo del cuidado y mantenimiento de la producción de los campos y el personal de siembra, pulverización, fertilización, fumigación y cosecha. Por lo general, estos últimos son servicios tercerizados a cargo de empresas de la zona dedicadas al rubro ya que “Don Luis S.H.” no posee maquinarias para tales fines.

La producción de los cultivos está destinada tanto a mercados internacionales como a mercados nacionales. En el caso del maní en particular, su totalidad es vendido a empresas de la ciudad de Hernando para su posterior procesamiento, y el destino final de la mercadería es el mercado externo.

Las principales inversiones que tiene la empresa son almacenamiento propio en una planta de silos con capacidad para 1500 toneladas de acopio, balanza para pesar camiones, galpones para guardar maquinarias varias, semillas y agroquímicos.

Dentro de los insumos que se utilizan tenemos:

- Semillas: las semillas del maní son compradas a semilleros certificados.
- Agroquímicos: herbicidas de distinto tipo y para distintas malezas, insecticidas, fungicidas y adherentes.
- Fertilizantes de distinta composición, según lo que requiera cada cultivo, aunque para el cultivo de maní, habitualmente no se realiza aplicación de fertilizantes.

El transporte de los diferentes insumos hasta los distintos campos se realiza mediante camiones contratados especialmente ya que la empresa no posee vehículos propios. Dichos insumos son almacenados en la empresa proveedora. Las aplicaciones de herbicidas y fungicidas también son realizadas por empresas contratistas (Universidad Siglo 21, 2020).

A través de este proyecto se busca analizar, si la empresa “Don Luis S.H.” es capaz de exportar su producción por sus propios medios, adicionando valor agregado a la empresa ya que, como se menciona anteriormente, la totalidad de la cosecha es vendida a empresas intermediarias de la ciudad de Hernando, las que a su vez son las encargadas de procesar y exportar el producto final. La propuesta es que luego del “arrancado” (así se le llama a la cosecha de este cultivo, por estar su fruto bajo tierra) se pase a la etapa de secado, sabiendo que se suele arrancar las plantas de maní cuando el fruto se encuentra entre los valores de quince a veintidós porcientos de humedad. Una vez que el maní se encuentra seco, se pasa a su tostado, lo que le da un valor agregado y luego se acondiciona y almacena para su posterior exportación. Esto requiere de una inversión inicial en maquinarias, tanto para la cosecha, como para el secado y tostado, o bien una tercerización de dicho proceso. La primera opción puede permitir a la sociedad “Don Luis S.H.” comercializar este producto directamente a mercados internacionales, evitando a los intermediarios y obteniendo, al mismo tiempo, una mayor rentabilidad económica.

Primeramente, se elige el “maní tostado” con su posición arancelaria y sus diferentes intervenciones y se analiza la situación macro de su producción a través de un análisis PESTEL con sus diferentes factores e indicadores. Luego, se hace un análisis del

sector interno del maní en general para, finalmente, concluir con las importaciones y exportaciones mundiales del producto que permiten establecer las posibilidades reales y concretas de exportación y rentabilidad de la empresa “Don Luis S.H.”.

A continuación, se presenta la clasificación arancelaria del producto a analizar:

- Sección: IV. Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos.
- Capítulo: 20. Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas.
- Partida: 2008. Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.
- Subpartida: 2008.11. Maníes (cacahuates, cacahuetes)*.

La posición arancelaria NCM: 2008.11.00 - Maníes (cacahuates, cacahuetes)*.

La posición arancelaria SIM es: 2008.11.00 390 M – Tostado – Los demás.

Para esta posición arancelaria hay 9% de derechos de exportación con un tope máximo de \$ 3 por cada dólar estadounidense del valor imponible o del precio FOB y un reintegro del 1,25% aplicable a las exportaciones hacia Intrazona o Extrazona. Dentro de los tratamientos especiales, hay un reintegro adicional del 0,5% para productos que tengan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos debidamente certificados y autorizados por el organismo competente; productos con el derecho de uso del Sello Alimentos Argentinos una Elección Natural y, por último, productos que cuenten con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica. Finalmente, existe una desgravación de los derechos de exportación a pagar para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs).

Por otro lado, para casos especiales en operaciones de triangulación, se paga un anticipo de impuestos a las ganancias de 0,50% por cada operación de exportación (Chile es un país cooperador a los fines de transparencia fiscal). Con respecto al mercado de cambios, el plazo para ingresar y liquidar las divisas en el mercado local tiene que ser dentro de los cinco (5) días hábiles de la fecha de cobro de la exportación.

Como intervenciones previas, a los fines de la exportación del producto alimenticio, que es competencia del Instituto Nacional de Alimentos (INAL), los

exportadores deberán realizar una Notificación de Exportación completando el Formulario correspondiente. Se descarta como intervención previa al SENASA por tratarse de un producto para consumo humano (TARIFAR, 2020).

Análisis de la situación macro.

Para conocer el entorno general que afecta a las empresas y su situación se realiza un análisis PESTEL. Aguilar (1967) acuñó esta herramienta utilizada en la gestión estratégica, la cual toma en cuenta los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Para esto, se identifican los diferentes factores comenzando por el económico ya que se entiende que es el más importante y con mayor incidencia. Los indicadores que se utilizan son: tipo de cambio, índice de precios al consumidor (IPC), PBI per cápita, balanza comercial y riesgo país. Algunos de estos son indicadores híbridos ya que además de estar incluidos en el análisis macro también forman parte de análisis internacional, por lo que son los últimos en ser analizados.

A la hora de comerciar internacionalmente se debe tener en cuenta el tipo de cambio de nuestro país (Tabla 1) ya que es un factor clave para cualquier empresa que quiere incursionar en mercados internacionales.

Tabla 1: Variación tipo de cambio en Argentina

Fecha	Valor	% variación
ago-18	36,85	34,57%
sep-18	41,25	11,94%
oct-18	35,95	-12,84%
nov-18	37,72	4,92%
dic-18	37,70	-0,05%
ene-19	37,35	-0,92%
feb-19	39,15	4,81%
mar-19	43,35	10,72%
abr-19	44,15	1,84%
may-19	44,76	1,38%
jun-19	42,46	-5,13%
jul-19	43,88	3,33%
ago-19	59,51	35,61%
sep-19	57,59	-3,22%
oct-19	59,67	3,61%
nov-19	59,94	0,45%
dic-19	59,89	-0,08%
ene-20	60,35	0,76%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCRA (2020, <https://bit.ly/2kjQagP>).

El tipo de cambio entre pesos y dólares, al 28/02/2020, es de 62,21\$ por dólar, el que es sumamente fluctuante por la conyuntura nacional de cambio de gobierno. Con este análisis se observa que las mayores variaciones son positivas en cuanto a la depreciación del peso con respecto al dólar y, por lo que se prevé, el dólar seguirá apreciándose. Las mayores variaciones han sido en los meses de agosto, tanto para 2018 como para 2019, con valores alrededor del 35% de aumento, con respecto a los meses precedentes. Superando en enero de 2020 por primera vez la barrera de los 60\$ por dólar. Este tipo de cambio alto, en cierta medida, favorece a las empresas exportadoras.

Tabla 2: Índice de precios al consumidor (IPC)

Fecha	Porcentaje Variación IPC Nacional
sep-18	6,50%
oct-18	5,40%
nov-18	3,20%
dic-18	2,60%
ene-19	2,90%
feb-19	3,80%
mar-19	4,70%
abr-19	3,40%
may-19	3,10%
jun-19	2,70%
jul-19	2,20%
ago-19	4,00%
sep-19	5,90%
oct-19	3,30%
nov-19	4,30%
dic-19	3,70%
ene-20	2,30%

Fuente: Elaboración propia con datos de INDEC (2020, <https://bit.ly/2DMHKqC>).

La variación de precios de los bienes comercializados en el mercado nacional es un factor determinante a tener en cuenta por las empresas que operan en el mismo.

Los desmedidos aumentos del costo de los insumos deben ser atendidos con el fin de ajustar los precios de venta de los productos, manteniendo un margen de rentabilidad que permita preservar a la empresa en buenas condiciones financieras.

Podemos observar en la tabla 2 cómo en un año el porcentaje de variación de precios al consumidor ha ido fluctuando, con picos en septiembre y octubre de 2018 y sus puntos más bajos en julio de 2019 y enero de 2020.

Según datos de SantanderTrade (2020), se analiza que el PBI per cápita de la Argentina desde el 2003 hasta el 2012 registró una expansión a niveles relativamente altos debido a la suba y “explosión” de los precios de las materias primas, pero luego de varias decisiones políticas erráticas, como el control de cambios o el fuerte endeudamiento, hizo que luego de aquellos años de suba le siguiera un estancamiento desde el 2012 que dura hasta la actualidad. Inclusive, el país encadenaría dos años de baja consecutiva, algo que no ocurre desde 2002. Al año 2019, el país se encuentra en el sexto puesto de PBI per cápita en América Latina, con un valor de USD 9.933 y se prevé que esta cuantía siga descendiendo en los próximos años.

Tabla 3: Balanza comercial

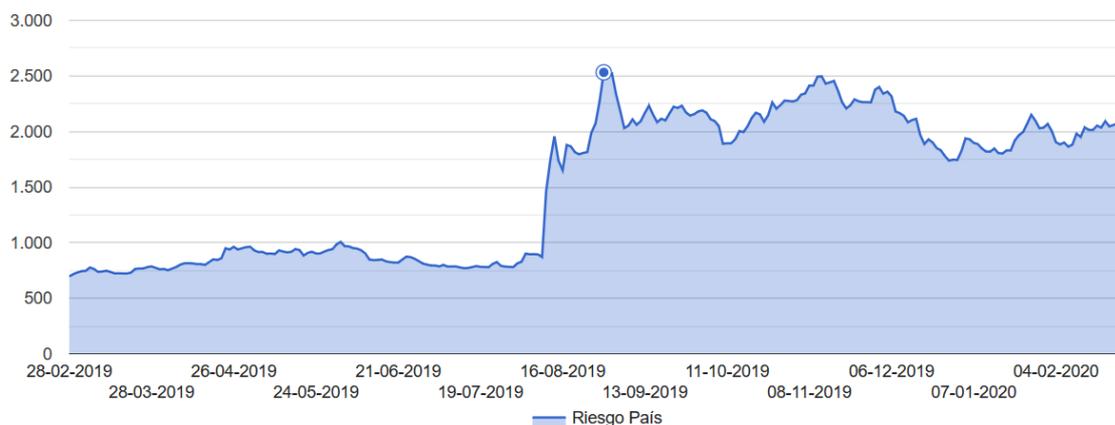
Continentes y países	Exportación		Importación		Saldo	
	Año 2019*	Año 2018*	Año 2019*	Año 2018*	Año 2019*	Año 2018*
	Miles de dólares					
Total	65.114.981	61.781.529	49.125.030	65.482.814	15.989.951	-3.701.286
Total de América	25.764.241	27.555.403	22.714.011	31.534.297	3.050.230	-3.978.894
Bolivia	616.472	657.908	1.368.970	1.441.567	-752.499	-783.659
Brasil	10.385.444	11.288.420	10.093.943	15.577.113	291.501	-4.288.692
Canadá	651.655	1.339.456	334.606	386.539	317.049	952.917
Colombia	896.625	650.843	220.593	290.947	676.033	359.897
Cuba	279.997	253.908	3.822	5.581	276.175	248.327
Chile	3.047.755	3.059.190	536.586	709.895	2.511.169	2.349.295
Ecuador	282.188	408.389	241.577	319.188	40.611	89.202
Estados Unidos	4.031.360	4.192.440	6.217.043	7.678.076	-2.185.683	-3.485.636
México	668.202	737.210	1.125.233	1.877.254	-457.031	-1.140.044
Paraguay	1.018.007	1.257.157	1.646.757	2.176.720	-628.751	-919.563
Perú	1.589.378	1.169.008	128.127	188.978	1.461.250	980.030
Puerto Rico	39.331	44.593	56.593	38.326	-17.262	6.267
República Dominicana	172.112	128.333	3.183	4.652	168.929	123.681
Uruguay	1.136.351	1.247.285	416.907	473.115	719.445	774.170
Venezuela	126.244	359.421	917	8.479	125.327	350.942
Demás países	823.121	761.840	319.154	357.866	503.967	403.974

Fuente: INDEC (2020, <https://bit.ly/2DMHKqC>).

En la balanza comercial, también llamado intercambio comercial argentino (ICA), se analizan las exportaciones e importaciones con sus respectivos saldos en dólares. Atendiendo a esto, la tabla 3 permite observar que Argentina pasó de tener un déficit de más de tres mil millones de dólares en 2018 a tener un superávit de casi dieciséis mil

millones de dólares en 2019. Esto acontece por una reducción muy grande de las importaciones del año 2019 con respecto al año 2018 debido a la suba del tipo de cambio real y, también, por la contracción de la actividad económica nacional e internacional. En relación a las exportaciones, no se observa una variación muy marcada, aunque sí se logró repuntar un porcentaje en las exportaciones, teniendo por onceavo mes consecutivo un resultado positivo. En relación con América podemos ver que también se pasó de una balanza comercial deficitaria a una de superávit, con un monto de 3 mil millones de USD.

Ilustración 1 Riesgo País



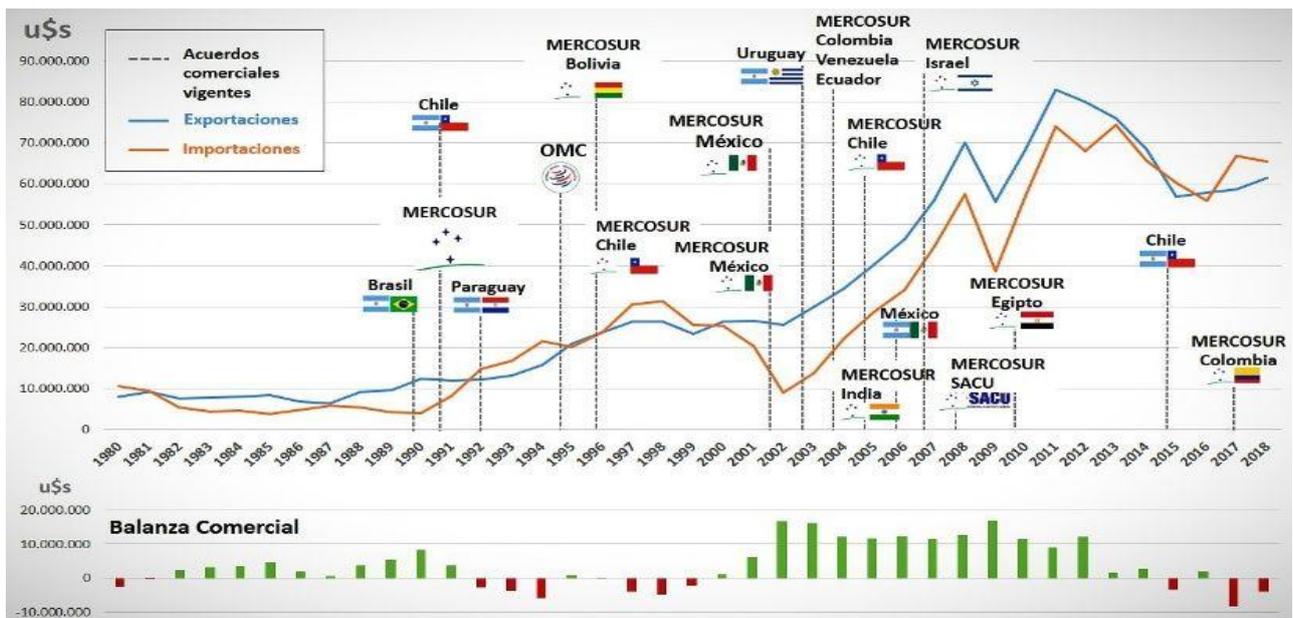
Fuente: Adaptado de Ámbito (2020, <https://bit.ly/2DSLpSw>).

El riesgo país es un indicativo que muestra cómo está la situación de un país a través de la sobretasa de interés que paga cada país para financiarse en el mercado internacional. Vemos en la ilustración 1 que los valores desde principios del año 2019 han ido promediando 800 puntos, obteniendo un despegue a mediados de agosto luego de las elecciones “PASO” y manteniéndose desde entonces una constante por encima de los 1700, llegando a un pico de 2532 puntos de riesgo país el 30 de agosto de 2019. Esta suba no ocurre espontáneamente, sino que se da por la falta de confianza de los mercados en la Argentina, en relación a los riesgos de no poder hacer frente a sus compromisos de pago. Por la misma situación generada de riesgo, tampoco hay confianza para invertir en el país, entre otros, por la falta de competitividad, por una tasa de imposición elevada y falta de seguridad jurídica. El país siempre va a poder tener financiamiento externo, lo que ocurre es que, al tener un riesgo de país alto, la tasa de interés que se consigue es muy alta también y el financiamiento es muy costoso y a veces muy poco rentable.

Dentro del factor político/legal del análisis PESTEL se consideran los acuerdos comerciales que posee Argentina con el resto de los países, así como los organismos de

promoción y fomento a las exportaciones. Comenzando por el primero de los puntos, se puede observar en la ilustración 1 que Argentina posee 20 acuerdos comerciales internacionales vigentes, los cuales se han suscripto desde el año 1990 hasta 2018. De estos acuerdos, 13 se suscribieron a través del MERCOSUR, seis se alcanzaron de forma bilateral y uno fue la incorporación a la OMC. En julio de 2019 se firmó un acuerdo sumamente importante entre el MERCOSUR y la Unión Europea. Apuntamos que Argentina no ha hecho acuerdos bilaterales con países fuera de Latinoamérica, sino que todos los acuerdos con países fuera de este territorio han sido a través del MERCOSUR. Denotamos, igualmente, que la mayor cantidad de acuerdos comerciales se firmaron en años donde la balanza comercial fue más positiva. Es importante agregar que Argentina es miembro del ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), el mayor grupo latinoamericano de integración que existe al día de hoy.

Ilustración 2: Acuerdos comerciales



Extraído: El Cronista (2020, <https://bit.ly/2klkHuI>).

Puesto que hacemos mención a los organismos de promoción y fomento a las exportaciones que colaboran con las empresas para el proceso de internacionalización, tenemos que hacer alusión a las embajadas argentinas en cada país de destino, así como a la CNCE (Comisión Nacional de Comercio Exterior), Pro Argentina, la Agencia Argentina para la Promoción de Inversiones y Comercio Internacional, la Agencia Pro Córdoba, ExportAr, etc.

Con respecto al factor tecnológico/eco-sustentable, existen numerosos adelantos aplicados al cultivo del maní que vienen generando mejoras, tanto en la calidad como en la productividad. Estos adelantos son en parte el salto genético, incorporando variedades alto oleico; la siembra directa, donde en la actualidad casi el 80% del maní es sembrado de esta forma, sin laboreos de la tierra; la práctica del tratamiento profesional de las semillas, donde se han disminuido considerablemente los kilos por hectárea; la logística de cosecha, donde hay maquinarias para cubrir la demanda existente. Sin embargo, es importante considerar las máquinas de secado, que son aquellas utilizadas para quitarle el exceso de humedad al maní; todo esto, con el fin de generar una disminución de los costos de producción, con procesos mucho más efectivos que antaño. Los requerimientos del suelo para el cultivo del maní no son muy exigentes en cuanto a nutrientes ya que preferentemente suelen ser arenosos, no limosos-arcillosos, aunque al mismo tiempo deben ser lo suficientemente aireados y sueltos. Igualmente, hay que hacer referencia a un elemento clave para la sustentabilidad y calidad de los suelos y tiene que ver con la rotación oportuna de los cultivos para así no empobrecer la tierra disponible.

Hay que destacar que, para sostener los diferentes avances en el cultivo y cosecha de alto rendimiento del maní, en el año 2016 se creó en Córdoba el Centro Científico-Tecnológico Argentino del Maní, una institución que promueve iniciativas de investigación, desarrollo e innovación para la mejora continua y apoyo a los productores de esta oleaginosa. Por otro lado, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, brinda orientación y asesoramiento de las herramientas de financiamiento destinadas a actividades que involucren la modernización tecnológica (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2020).

Se concluye que los avances constantes en genética juegan un papel fundamental en el logro de mejores rendimientos, de la resistencia y tolerancia a distintas enfermedades fúngicas, virósicas y bacterianas que, en parte, es lo que más afecta al maní y su correcto desarrollo. Otros elementos claves están dados por el estrés hídrico, el ciclo del cultivo, la satisfacción de las diferentes necesidades de la industria, como la forma y tamaño del grano, características organolépticas, entre otras.

Análisis del sector

Córdoba lidera históricamente la producción nacional del maní con un porcentual aproximado al 95%. En los últimos años, esta provincia llegó a ocupar el primer puesto como exportador mundial, aunque con diferentes matices, como los de 2018, donde la coyuntura política/financiera, tanto local como internacional, sumado a la caída de los precios de los *commodities* y de los granos, más la gran sequía que se produjo en el momento de la cosecha, provocaron grandes altibajos en toda la cadena productiva. Aun con todas las circunstancias enumeradas, Córdoba sigue siendo uno de los mayores proveedores internacionales de maní, ubicándose únicamente por debajo de China, en lo que respecta a maníes procesados o conservados. A pesar de que esta provincia se ubica actualmente en el puesto séptimo como productora de maní, su consumo interno es casi nulo, llegando a apenas los 200 gramos/habitante/año (cuando el consumo promedio mundial es de entre 10 a 20 veces superior). Sin embargo, este hecho provoca un aumento de los volúmenes disponibles y posibilita la liberación de casi la totalidad de la producción para su posterior exportación. Más allá de esta coyuntura, hay que destacar que, actualmente, desde la Cámara Argentina del Maní (CAM) se impulsa una campaña para aumentar significativamente el consumo de maní en el país. La agroindustria tiene, en el eslabón industrial, a un fuerte generador de valor agregado, como lo son el aceite de maní, la pasta de maní, el maní tostado, el maní frito. En este sentido, y en lo que respecta al maní con valor agregado, Argentina lidera el ranking de exportaciones.

Córdoba es reconocida en el mundo por la calidad de su maní, y por el desarrollo tecnológico aplicado a su producción, industrialización y acondicionamiento para exportación. La cadena alimentaria del maní representa una pieza clave dentro de la matriz productiva del país, especialmente dentro del rubro alimentos y bebidas, en el cual aparece entre los primeros puestos del ranking de exportaciones. (BCR, 2020, <https://bit.ly/2VCa9Y2>).

La Cámara Argentina del Maní o CAM (2020) estima que el 91% del maní argentino es sembrado en la provincia de Córdoba, con un promedio de 350 mil hectáreas plantadas anualmente en 34 localidades cordobesas. Sin embargo, debido a la aparición de diferentes problemas relacionados a enfermedades en los cultivos y de la necesidad de enriquecer los suelos, los productores solo pueden sembrar con maní un mismo lote cada cuatro o cinco campañas anuales, por lo que impera rotar, si se quiere proteger el recurso

a mediano y largo plazo. El 92% de la producción industrial del maní también se realiza en Córdoba, con 12 mil empleos en todo el proceso.

La existencia de un Clúster Manisero argentino permite a los productores primarios estar integrados a la industria y a la exportación, formando parte de una cadena con muy buena sinergia. En el Cluster los colonos maniseros están asociados en cooperativas las que, a su vez, poseen sus propias plantas industriales y sus propias operaciones de exportación; o bien mantienen convenios asociativos con las empresas industriales. Además, implementan y certifican diferentes normas de calidad, como la de buenas prácticas de manufactura, HACCP, ISO, GFS, entre otras.

A lo mencionado anteriormente del clúster manisero y la Cámara de Comercio del Maní, se suma la Fundación Maní Argentino, que nace en el año 2001 con el objetivo de promover el desarrollo y mejoramiento de la actividad manisera a través del fomento, promoción de la investigación, difusión de técnicas, la sustentabilidad del cultivo y la preservación del ecosistema (Fundación Maní Argentino, 2020).

La denominación “MANÍ DE CÓRDOBA – Certificación de Origen” es un sello de calidad lanzado en 2007 al mercado internacional, garantizando una calidad *Premium*, según los más rigurosos estándares internacionales. Sus atributos hacen del “MANÍ DE CÓRDOBA” un producto sumamente atractivo para los consumidores, de alta calidad y valores nutricionales superlativos. Esta denominación brinda garantías de un producto libre de contaminantes químicos y biológicos, cultivado bajo normas de aseguramiento, mientras que posee una composición nutricional específica e inherente a su procedencia geográfica. Este apelativo se distingue cuando se trata de maní tostado, por un sabor con reminiscencia dulce, gracias al importante contenido en sacarosa, característico del maní sembrado en estas latitudes.

Análisis internacional preliminar.

Según datos del INDEC (2020), las exportaciones del complejo exportador del maní, en el año 2018, alcanzaron un valor de 717 millones de dólares, de los cuales de la posición arancelaria estudiada han sido 457,694 millones de dólares.

Argentina, en el año 2018, contribuyó con casi un 20% en la participación de las exportaciones mundiales del maní procesado o conservado, en referencia al valor exportado, pero por debajo de China, que obtuvo alrededor del 27% de la participación

total, sumando ambas el 47% de las exportaciones mundiales. El saldo comercial argentino es totalmente positivo ya que lo que se produce se tiende a exportar prácticamente su totalidad debido a que, como ya se dijo, el consumo interno es casi nulo. Cabe aclarar que, aunque el maní argentino sea de muy buenas características genéticas, fenotípicas y organolépticas, dentro de los principales 25 exportadores de esta posición, Argentina posee el menor valor unitario por tonelada, por lo que, si su precio fuera mayor por tonelada, debería obtener un saldo comercial aún más positivo. Con respecto a las distancias geográficas medias de los países importadores y sacando a Brasil, que se encuentra en la posición número 15 de mayores exportadores, Argentina duplica y hasta triplica estas distancias, con el consiguiente perjuicio. Un dato particular es que, del total de cuota exportada, China y Argentina se llevan el 59,36%. En este sentido, observamos que los Países Bajos y Estados Unidos concentran, entre los dos, apenas un 16,5% de las exportaciones, pero en temas de participaciones mundiales participan con un 21,2%. Esto debido a su alto valor unitario por toneladas, donde el aproximado es de 2600 USD, contra 1900 USD de China y 1390 USD de Argentina.

En lo que se refiere a las importaciones de este producto para el año 2018, encontramos en primer lugar a los Estados Unidos con 151,189 millones de dólares y dentro del top 8 de principales importadores. Es el único país con saldo comercial positivo, mientras existen países con un importante saldo comercial negativo, como Francia y Japón. El top 8 de los primeros importadores abarca casi el 50% de las importaciones mundiales de este producto.

Argentina exporta este producto principalmente a los Países Bajos, con una participación de las exportaciones argentinas para esta posición de casi el 30%. Dentro del top 10 de los importadores primordiales, nueve son europeos y uno sudamericano, que es Chile, estando en el puesto nueve con un valor de alrededor de 20 millones de dólares y una participación de las exportaciones argentinas del 4,5% para esta posición. Otros países latinoamericanos que surgen son Uruguay y Colombia, pero detrás de la posición 20 y con menos del 1% en representación de las exportaciones. Los valores unitarios por toneladas en dólares se asemejan bastante, exceptuando a Estados Unidos, donde su valor aumenta un 50% (Trade Map, 2020).

Marco Teórico

Según Hair, Bush y Ortinau (2010) la investigación de mercados es la función que vincula una compañía con su propio mercado, mediante la recolección de información, la cual facilita la identificación, definición de oportunidades y problemas de mercado, así como el desarrollo y la evaluación de acciones de mercadotecnia; también permite vigilar el desempeño del mercado y mejorar la comprensión de la mercadotecnia, como un proceso de negocios.

Para realizar una investigación o análisis de mercado de calidad y satisfacer al mismo tiempo el primer objetivo, se requiere de información oportuna, lo más exacta posible y pertinente de la estructura del mercado internacional a nivel global; siendo una herramienta clave los datos estadísticos, los cuales posibilitan: a) analizar las estadísticas comerciales de las exportaciones e importaciones, b) estudiar los índices de precios, impuestos a pagar y barreras no arancelarias, c) reconocer a los socios comerciales, d) identificar los canales de comercialización, d) definir aspectos relacionados a la logística, etc. Estos datos van a permitir a la organización identificar los principales participantes del comercio mundial del producto en cuestión (Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas, 2020).

Una vez analizados los mercados que ayudan a cumplimentar el segundo objetivo, se adopta una metodología para la selección del país que presente las mejores condiciones para la exportación del producto.

En este estudio se utiliza la herramienta de proceso de análisis jerárquico (AHP, *Analytic Hierarchical Process*) o regla de decisión multicriterio desarrollada por Saaty (1988) para facilitar la toma de decisiones y que intenta satisfacer la mayor cantidad de objetivos establecidos.

El análisis multicriterio se utiliza esencialmente para la comprensión y resolución de problemas de decisión y posibilita emitir juicios comparativos. Se caracteriza por la diversidad de factores que se logran integrar en el proceso de evaluación y su particularidad radica en la forma de transformar las mediciones y percepciones en una escala única, de modo de poder comparar los elementos y establecer órdenes de prioridad.

Una vez definidos los criterios, se ponderan estos, asignándoles un peso relativo, que indica la importancia relativa a los ojos del investigador. Se considera, a menudo, 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 son 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) 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, como se especifica en la ilustración 2.

Ilustración 3 Matriz Multicriterio

	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: Elaboración propia en base a Berumen & Llamazares Redondo (2007).

Donde por ejemplo “ X_{1j} ” será el valor que tome entre el valor y la ponderación de la alternativa “ A_1 ” y el atributo “ X_j ”.

Finalmente, para cumplir con el tercer objetivo específico, se ha elegido la herramienta del “Marketing Mix Internacional”, la cual engloba a sus cuatro variables (producto, precio, plaza y promoción) trabajando conjuntamente en todas las acciones que realiza la empresa para influir en la demanda de sus productos, para así conseguir sus objetivos comerciales. Las cuatro variables se exponen a continuación:

Producto: es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta buscando satisfacer las necesidades de los clientes. Los aspectos importantes a trabajar en esta variable van desde la imagen, la marca, hasta el embalaje o servicio post venta.

Para Cateora (1995) existen muchos factores que determinan el potencial de mercado de un producto: disponibilidad; precios; necesidades; costumbres y hábitos de

consumo; el diseño del producto; las barreras no arancelarias; la compatibilidad del producto y el entorno en el cual se usa; las actitudes hacia los productos extranjeros.

Keegan (2000), por su parte, destaca diferentes estrategias de adaptación y/o expansión del producto y mensaje para nuevos mercados:

- Extensión directa: es la estrategia de producto más simple. Se vende exactamente el mismo producto, con la misma publicidad y las promociones que se usan en el país de origen.
- Adaptación del mensaje: el producto cubre una necesidad diferente y atrae a otro segmento diferente, bajo condiciones de uso similares a las del mercado nacional, el único ajuste se realiza en el mensaje.
- Adaptación del producto: se extiende la estrategia de mensaje del mercado de origen, pero se adapta el producto al uso o las condiciones de preferencia de los consumidores en el destino.
- Adaptación del producto y el mensaje: las condiciones de uso o de preferencia difieren mucho y se requiere adaptar tanto el producto como el mensaje en sí.
- Invención de productos: planificar y diseñar para el mercado global; desarrollando un nuevo producto con su respectiva estrategia de comunicación.

Precio: es la variable por la cual entran los ingresos de una empresa. El consumidor dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Kotler y Keller (2017) establecen tres aspectos a considerar para la determinación correcta de una estrategia de precio:

- Estrategia de fijación de precios globales: es aquella en la cual la competencia y los costes han influido en la decisión de fijación de precios, los precios competitivos pueden determinarse mediante el examen de los niveles de precios de productos competitivos y sustitutivos en los mercados objetivos.
- Estrategias para la fijación del precio de exportación: hay dos grandes alternativas generales, por un lado el de fijar un precio de penetración, donde se ofrece el producto a un precio bajo, buscando generar un buen nivel de ventas y participación amplia de mercado, la otra alternativa es la de descremar el mercado, el objetivo de esta

es obtener los mejores beneficios en un tiempo corto, con este método el producto tiene que ser único y los clientes deben estar dispuestos a pagar un precio alto.

- Fijación del precio en el marketing internacional: se dividen en tres estrategias como son: el precio mundial estándar, la doble fijación del precio, que diferencia los precios de exportación de los nacionales y, por último, la fijación del precio para el mercado diferenciado.

Plaza o distribución: conjunto de actividades de la compañía que hacen que el producto esté a disposición de los consumidores. Esta variable trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc. Los canales por donde se pueden vender los productos pueden ser puntos de venta físicos, franquicias, representantes, plataformas e-commerce, tiendas de venta online.

Promoción: las estrategias de promoción internacional son las actividades que realizan y herramientas que utilizan las empresas para dar a conocer sus productos en los mercados exteriores con el fin de aumentar las ventas. Las herramientas más destacadas son: ferias internacionales, ronda de negocios, misiones comerciales, material promocional y muestras.

Diagnóstico

A partir de lo investigado en el análisis de situación, se observa que, aunque la empresa “Don Luis S.H.” actualmente no se encuentra en posición de exportar, sí posee oportunidades para lograr una exportación del producto “maní tostado” a nombre y derecho propio. Esta situación se debe a numerosas razones, como la muy buena producción de maní que posee la empresa. Por otro lado, se puede solicitar el certificado de origen “Maní de Córdoba” que da valor agregado, sabiendo que este producto es muy apreciado y requerido por numerosos países, también la “CAM” ofrece informes y ayudas para las empresas en este sentido.

Se sabe, también, que la empresa no posee herramientas propias para todo el procesado del maní, pero se sugiere que, haciendo una inversión adecuada en maquinaria para la recolección y secado del maní, así como su cocción para tostarlo, “Don Luis S.H.” puede exportar su producto estrella, con un valor agregado a los diferentes mercados, poniendo así su producción directamente en las góndolas. La gran ventaja de este

procedimiento es que evita tener que tercerizar los procesos, así como la venta del maní “crudo” en su totalidad a empresas de Hernando para su procesado, como lo hace actualmente. Tampoco cuenta con un departamento de comercio internacional, que es crucial crearlo, con la participación de profesionales capacitados en el área. Igualmente, la empresa debe inscribirse como importador para la compra de insumos necesarios para su funcionamiento y como exportador para llevar sus productos directamente a sus clientes en el exterior.

Es importante efectuar este análisis para la empresa ya que, de esta manera, podrá obtener mayores beneficios económicos de sus mercaderías, esto sumado a que, si bien la gran devaluación del peso con respecto al dólar lleva a un aumento en los costos fijos, insumos de la empresa y costos logísticos, también presenta un incentivo para la exportación ya que los productos de la firma podrán ser más competitivos en mercados internacionales. Lo anterior se complementa con los diferentes acuerdos bilaterales que posee la Argentina y su membresía en el MERCOSUR y ALADI, lo que se avala con la reducción de impuestos (derechos, reintegros, etc.). Otra interesante oportunidad se encuentra en la reducción de las retenciones al maní, las que bajan de cuatro a tres pesos por dólar exportado.

Propuesta de Implementación

Tal y como se ha observado por el Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas (2020), para cumplimentar con el primer objetivo específico se comenzó con una investigación de mercados recolectándose información tanto del análisis internacional preliminar realizado en este trabajo como también a través de un nuevo estudio sobre las exportaciones argentinas del producto “maní tostado” y su posición arancelaria (2008.11.00 390 M) hacia los países de América Latina.

Argentina posee una participación del 19,3% en el valor exportado mundialmente del producto mencionado, su cantidad exportada en 2018 se asemejó al máximo exportador mundial, que es China con un 27,5% de participación, pero al tener un valor unitario por tonelada muy por debajo de los demás países, es que su participación pareció menor. Este bajo valor unitario puede ser una ventaja para vender el producto a mercados extranjeros a un precio menor que los demás países competidores, recordando además

que el maní argentino es reconocido como uno de los mejores maníes a nivel mundial, por su calidad altamente superior al resto.

Tabla 4 Exportaciones de Argentina a países Latinoamericanos

Importadores	Valor exportado en 2018 (miles de USD)	Saldo comercial en 2018 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Argentina (%)	Cantidad exportada en 2018	Valor unitario (USD/unidad)	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%)	Arancel medio (estimado) enfrentado por Argentina
Mundo	457.694	457.369	100	328.835	1.392	100	-
Chile	20.804	20.804	4,5	13.670	1.522	0,8	0
Uruguay	4.913	4.913	1,1	2.592	1.895	0,4	0
Colombia	2.623	2.623	0,6	1.861	1.409	0,3	0
Perú	715	715	0,2	444	1.610	0,2	0
México	624	624	0,1	442	1.412	1,7	16
Ecuador	119	119	0	85	1.400	0,1	0

Fuente: International Trade Center (2020, <https://bit.ly/2BOEycH>)

La tabla 5 permite observar las exportaciones de Argentina a países Latinoamericanos, donde claramente se destaca Chile como primer socio comercial de Argentina en América Latina, con una participación de las exportaciones para nuestro país del 4,5% y un valor de 20.8 millones de dólares. Luego, muy por detrás encontramos a Uruguay con el 1,1% de participación de las exportaciones, Colombia con el 0,6%, Perú 0,2%, México 0,1% y ya, en el último lugar, a Ecuador con números ínfimos.

Con respecto al saldo comercial argentino, que es igual a la diferencia entre el valor de las exportaciones y el de las importaciones, fue casi idéntico al valor exportado en 2018 y, por lo tanto, positivo, ya que, históricamente, lo que se produce se tiende a exportar casi en su totalidad.

Analizando los valores abonados por estos países (dólares por tonelada) en el año 2018 se muestra que Uruguay fue el país que más caro ha abonado la tonelada en dólares, con un valor de 1895 USD, mientras que Colombia, México y Ecuador rondan los 1400 dólares, en tanto Perú y Chile aproximadamente 1610 y 1522 dólares respectivamente. Por lo que se observa que el valor abonado es mayor con respecto al valor aproximado que suele vender Argentina la tonelada. Esto se da principalmente puesto que a los países Europeos la tonelada se les vende a un precio bastante menor que a los países Latinoamericanos debido quizá también a las cantidades que importan estos y a la importancia de ingresar al mercado europeo.

Por lo que sumando a todos los mercados latinoamericanos no llegan al 7% de participación de las exportaciones Argentinas, este es un valor bajo y eso denota que la gran mayoría de las exportaciones de origen argentino, para este producto, se dirigen a Europa. Pero eso no significa que hayan pocas oportunidades en América Latina, añadiendo que el valor unitario que se paga es mayor, y para la empresa y una primera exportación como hemos mencionado, el mercado latinoamericano es más accesible.

Si se toma al ALADI como grupo exportador de esta posición estudiada, representa el 22,3% de las exportaciones mundiales. Argentina únicamente cuenta con el 19,3%. El 3% restante lo acaparan casi todo México con 1,9% y Brasil con 0,9%. Eso significa que más del 86% de las exportaciones del ALADI sobre este producto son realizadas por Argentina. Con esto se demuestra que la Argentina es un país muy fuerte en temas de exportación de maní, teniendo prácticamente nulos competidores en la zona.

Para dar inicio a la herramienta (matriz multicriterio) que llevó a lograr el objetivo específico número dos, se filtraron y seleccionaron los países que luego se analizaron en la matriz.

Primeramente, y como se concibe en el objetivo general de este trabajo, se buscó identificar oportunidades comerciales del maní tostado en América Latina, por lo que el resto de países del mundo quedaron descartados. También se investigó a países miembros y Estados asociados del MERCOSUR. Se eliminaron a países como Brasil porque, aunque el consumo de este producto es alto, su producción le es suficiente para autoabastecerse y exportar solo el excedente, sumado a su casi nula importación de este producto, con tan solo 119 toneladas al año aproximadamente. Desafectamos a Venezuela debido a la crítica situación política y económica que sufre dicho país actualmente ya que, en caso de negociar con el mismo, muy probablemente surgirían problemas. Ecuador también quedó fuera del análisis porque sus importaciones de maní son bajas y la mayoría de estas pocas importaciones provienen de Brasil.

Por las razones mencionadas anteriormente y sumando los negativos saldos comerciales y alto consumo de los países latinoamericanos con respecto al producto, es que pasaron el segundo filtro: Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay. Con los países ya definidos se desarrollaron las variables en la matriz que permitieron ordenar y jerarquizar los potenciales mercados de exportación para la empresa. Esta herramienta

permitió comparar los países a partir de criterios importantes, logrando ordenarlos para poder establecer el mercado más apto a donde dirigirse.

Las variables consideradas en la matriz fueron identificadas entonces por:

- Importaciones totales de la posición arancelaria (Tabla 6).
- Importaciones de maní argentino comparado con otros países (Tabla 7).
- Impuestos a pagar (Tabla 8).
- PBI per Cápita (Tabla 9).
- Distancia hasta el país de destino (Tabla 10).
- Tasa de Inflación (Tabla 11).
- Libertad Económica (Tabla 12).

Tabla 5

Toneladas importadas de la posición 20.08.11				Valores en Toneladas	
	<i>Toneladas</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>		
Chile	15.927	5	6000 => más	1	0 => 1499
Colombia	2.830	2	1500 => 2999	2	1500 => 2999
México	11.892	5	6000 => más	3	3000 => 4499
Perú	1.407	1	0 => 1499	4	4500 => 5999
Uruguay	3.196	3	3000 => 4499	5	6000 => más

Fuente: Elaboración propia en base a International Trade Center (2020).

Tabla 6

Importaciones de maní argentino comparado con otros países				Valores en Porcentajes	
	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>		
Chile	85,8	5	80 => más	1	0 => 19,9
Colombia	65,8	4	60 => 79,9	2	20 => 39,9
México	3,8	1	0 => 19,9	3	40 => 59,9
Perú	3,2	1	0 => 19,9	4	60 => 79,9
Uruguay	80,1	5	80 => más	5	80 => más

Fuente: Elaboración propia en base a International Trade Center (2020).

Tabla 7

Impuestos a Pagar				Valores en Porcentajes	
	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>		
Chile	0	5	0	5	0
Colombia	0	5	0	4	0 => 2,99
México	16	1	10 => más	3	3 => 5,99
Perú	0	5	0	2	6 => 9,99
Uruguay	3	3	3 => 5,99	1	10 => más

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2020).

Tabla 8

PBI per Cápita (2019)				Valores en USD	
	USD	Valor	Rango		
Chile	16.272	5	10.000 => más	1	0 => 2.499
Colombia	7.049	3	5.000 => 7.499	2	2.500 => 4.999
México	9.866	4	7.500 => 10.000	3	5.000 => 7.499
Perú	7.362	3	5.000 => 7.499	4	7.500 => 10.000
Uruguay	17.875	5	10.000 => más	5	10.000 => más

Fuente: Elaboración propia en base a SantanderTrade (2020).

Tabla 9

Distancia hasta el país de destino				Valores en Kilómetros	
	Kilometros	Valor	Rango		
Chile	648	5	0 => 1.499	5	0 => 1.499
Colombia	4.141	3	3.000 => 4.499	4	1.500 => 2.999
México	6.771	1	6.000 => más	3	3.000 => 4.499
Perú	2.524	4	1.500 => 2.999	2	4.500 => 5.999
Uruguay	839	5	0 => 1.499	1	6.000 => más

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Tasa de Inflación (2018)				Valores en Porcentajes	
	%	Valor	Rango		
Chile	2,43	4	1,50 => 2,99	5	0 => 1,49
Colombia	3,24	3	3 => 4,49	4	1,50 => 2,99
México	4,89	2	4,50 => 5,99	3	3 => 4,49
Perú	1,31	5	0 => 1,49	2	4,50 => 5,99
Uruguay	7,61	1	6 => más	1	6 => más

Fuente: Elaboración propia en base a Banco Mundial (2020).

Tabla 11

Libertad Económica (2019)				Valores	
	Posición	Valor	Rango		
Chile	18	4	15 => 29	5	0 => 14
Colombia	49	2	45 => 59	4	15 => 29
México	66	1	60 => más	3	30 => 44
Perú	45	2	45 => 59	2	45 => 59
Uruguay	40	3	30 => 44	1	60 => más

Fuente: Elaboración propia en base a The Heritage Foundation (2020)

Tabla 12 Matriz Multicriterio

Criterio		Toneladas importadas de la posición 20.08.11	Importaciones de mani argentino comparado con otros países	Impuestos a Pagar	PBI per Cápita (2019)	Distancia hasta el país de destino	Tasa de Inflación (2018)	Libertad Económica (2019)	TOTAL
		<i>Peso</i>	0,19	0,21	0,16	0,13	0,06	0,12	0,13
Chile	<i>Valor</i>	5	5	5	5	5	4	4	4,8
	<i>Ponderado</i>	0,95	1,05	0,80	0,65	0,30	0,48	0,52	
Colombia	<i>Valor</i>	2	4	5	3	3	3	2	3,2
	<i>Ponderado</i>	0,38	0,84	0,80	0,39	0,18	0,36	0,26	
México	<i>Valor</i>	5	1	1	4	1	2	1	2,3
	<i>Ponderado</i>	0,95	0,21	0,16	0,52	0,06	0,24	0,13	
Perú	<i>Valor</i>	1	1	5	3	4	5	2	2,7
	<i>Ponderado</i>	0,19	0,21	0,80	0,39	0,24	0,60	0,26	
Uruguay	<i>Valor</i>	3	5	3	5	5	1	3	3,6
	<i>Ponderado</i>	0,57	1,05	0,48	0,65	0,30	0,12	0,39	

Fuente: Elaboración Propia.

Podemos observar en la tabla 13 que, por amplia diferencia, el país de mejor destino es Chile, debido a la gran demanda del producto estudiado, habiendo sido abastecido mayoritariamente por el maní argentino. Por lo que se pudo observar, el maní argentino fue bien valorado y apetecible dentro del comercio. También jugaron a favor los acuerdos bilaterales con el país vecino, sumado a que es un país asociado al MERCOSUR, y donde los impuestos, igualmente más asequibles, influyen positivamente. Su PBI per cápita alto para la región y su baja inflación en los últimos años denotan un “buen” poder adquisitivo para nuestro producto. Al ser un país limítrofe y ubicarse a una distancia menor a 1.000 km de Córdoba, cualquier inconveniente que surja en una primera exportación se puede solucionar más fácilmente que si se tratase de algún otro país más lejano geográficamente. También la distancia facilita la visita a los compradores chilenos, presentándose presencialmente con los mismos, o bien visitando ferias comerciales a costos globales mucho más accesibles.

Finalmente, para cumplir el tercer y último objetivo específico, se hizo uso de la herramienta del “Marketing Mix Internacional” para buscar ingresar al mercado de forma estratégica.

Dentro de las estrategias del producto se seleccionó la de extensión directa o “dual” ya que no se requieren cambios en el producto en sí, ni en la forma de ofrecerlos, entendiendo que los futuros clientes en Chile emplearán el maní tostado de la misma forma que se utiliza en Argentina. También, dada la condición que para “Don Luis S.H.” era su primera exportación, la extensión directa puede ser funcional ya que sus costes son relativamente bajos, además de ser la estrategia más plausible y económica.

Por otra parte, en Chile no se encontraron barreras no arancelarias para la exportación de los mismos, y la actitud hacia el maní argentino en el destino es muy buena ya que, como se mencionó anteriormente, Chile importa enormes cantidades de maní prioritariamente desde Argentina.

En materia de diseño del envase y etiquetado se buscó adecuar las presentaciones a los requerimientos del cliente. Las más usuales han sido bolsas de polipropileno de 50 Kg y 25 Kg. Aunque también hay bigbags de 1250 Kg. Con respecto al método de venta en góndolas, los envases suelen ser variados, pero siempre menores a 1 Kg.

En cuanto a la estrategia de precios, se investigó que los valores FOB de productos comparables estaban en un nivel algo elevados. Por lo que tomando los límites inferiores (costo del producto) y superiores (competencia), y al haber una buena demanda del producto, determinada por la disponibilidad y capacidad de los clientes para comprar, se optó por la estrategia de fijación del precio de exportación. Se seleccionó la alternativa de fijar un precio de penetración, donde se ofreció el producto a un precio bajo, a fin de generar un atractivo y un buen nivel de ventas para conquistar una mayor participación de mercado, al menos hasta establecerse en el país de destino, como un vendedor recurrente estimando ser la opción más conveniente para “Don Luis S.H.” en su naciente incursión como exportador directo.

Si regresamos a la Tabla 5 del presente trabajo, se observa que Chile importó en 2018, maní tostado desde Argentina a un valor promedio de 1.522 dólares FOB la tonelada. Mencionado lo anterior, lo mejor para la empresa es buscar rondar los 1520 dólares FCA por tonelada en las exportaciones; analizando igualmente alternativas de

seguro y flete terrestre o marítimo que no eleven el precio de la mercadería por encima de dicha cifra.

Como supuesto para la exportación y conociendo que la empresa produce alrededor de 350 toneladas de maní por año, es que se tomó el valor de cinco camiones terrestres con 20 toneladas netas cada uno, fraccionando la mercadería en 16 bolsas “bigbags” de 1250 Kg. Por regulación de ley nacional Argentina, los camiones están asegurados para circular libremente sin inconvenientes.

Con relación a los impuestos internos de Chile, el IVA a pagar es de un 19%, que se recauda en Aduana del país de destino. La importación de productos o subproductos alimenticios de origen animal o vegetal requieren la intervención del “Servicio Agrícola y Ganadero” (SAG). El Certificado de Destinación Aduanera de los alimentos (CDA), que permite retirar los alimentos del recinto aduanero, tiene un arancel mínimo de USD 27,50 y un máximo de USD 137, dependiendo de los kilos de producto. El “SAG” cobra por la destinación aduanera una suma fija de USD 65, independientemente de la cantidad.

Para formar un precio “DDP”, al valor “CIP” se le aplica el arancel aduanero que generalmente es de 6%, pero gracias al acuerdo AAP.CE N.º 35, para Argentina el arancel es del 0%. Luego se suma el valor CIP más los derechos aduaneros y se aplica el 19 % de IVA. Se adicionan otros impuestos y gastos en caso de requerir certificados SAG o CDA. A continuación, en la tabla 14 se desarrolla información sobre las cotizaciones y los diferentes valores.

Tabla 13 Detalles cotización 5 camiones de 20 toneladas cada uno.

Detalles de Cotización	Divisa	Cantidad	Unitario	Sub Total
VALOR FCA	USD	5	30400,00	152000,00
Ingreso a CaCEC y Consolidación	USD	5	220,00	1100,00
Frontera Cordillera - Aduana	USD	5	55,00	275,00
Flete terrestre	USD	5	1920,00	9600,00
Emisión de CRT + MIC-DTA	USD	5	75,00	375,00
Seguro de carga	USD	0,45%	136,80	684,00
VALOR CIP	USD	5	32806,80	164034,00
IVA	USD	5	6233,29	31166,46
SAG	USD	5	65,00	325,00
CDA	USD	5	137,00	685,00
Gastos en Puerto Terreste Los Andes	USD	5	410,00	2050,00
Gastos del despacho	USD	5	85,00	425,00
VALOR DDP	USD	5	39737,09	198685,50

Fuente: Elaboración propia en base a datos de agente de carga.

Como estrategia de plaza o distribución se propuso realizar una exportación directa, con canal de distribución directo a un distribuidor chileno, ya que son las primeras exportaciones de la firma, y en la que las cantidades no son extremadamente grandes. Se puede mencionar también que el representante local, tiene mayor conocimiento sobre el mercado, lo que facilita su venta y distribución. No se podría hablar de instalar franquicias o puntos de venta en Chile sin antes conocer bien el mercado y haber tenido experiencia en el mismo; además se requiere de una inversión sumamente grande que la empresa no está en condiciones de financiar por el momento.

La Tabla 15 nos permite visualizar una base de datos con los potenciales importadores en Chile del producto analizado entre los que se encuentran distribuidores, comercios especializados, cadenas de supermercados, entre otros. “Nama Internacional” y “Pibamour” son los que mayor potencial tienen con respecto al maní.

Tabla 14 Potenciales importadores de Chile

Razon Social	Localidad	Web	Email
Frutas de Exportación/Frutexsa	Providencia	www.frutexsa.cl	info@frutexsa.cl
Importadora Caprile S.A.	Providencia	www.importadoracaprile.cl	ventas@importadoracaprile.cl
Lider	Quilicura	www.walmartchile.cl	fernando.yanez@walmart.com
Nama Internacional S.A.	Providencia	www.nama.cl	bpavic@nama.cl
Pibamour Sociedad Comercial y de Representaciones Ltda.	Renca	www.pibamour.cl	cristian.pastene@pibamour.cl
Jumbo	Las Condes	www.jumbo.cl	alejandra.mardones@cencosud.cl
Sociedad Importadora de Maní Ltda.	Santiago	www.soima.cl	info@soima.cl
TostaduriaHuerfanos	Santiago	www.tostaduriahuerfanos.cl	contacto@tostaduriahuerfanos.cl
Tottus	Santiago	www.tottus.cl	vandgonzalez@tottus.cl
Tostaduria y Frutos Secos Almagro	Santiago	www.tostaduriaalmagro.cl	contacto@tostaduriaalmagro.cl
UNIMARC	Las Condes	www.unimarc.cl	jsaezc@unimarc.cl
Supermercados Montserrat	Conchali	www.montserrat.cl	rgarcia@montserrat.cl
Promerco Ltda.	Quilicura	www.promerco.cl	dsoto@promerco.cl

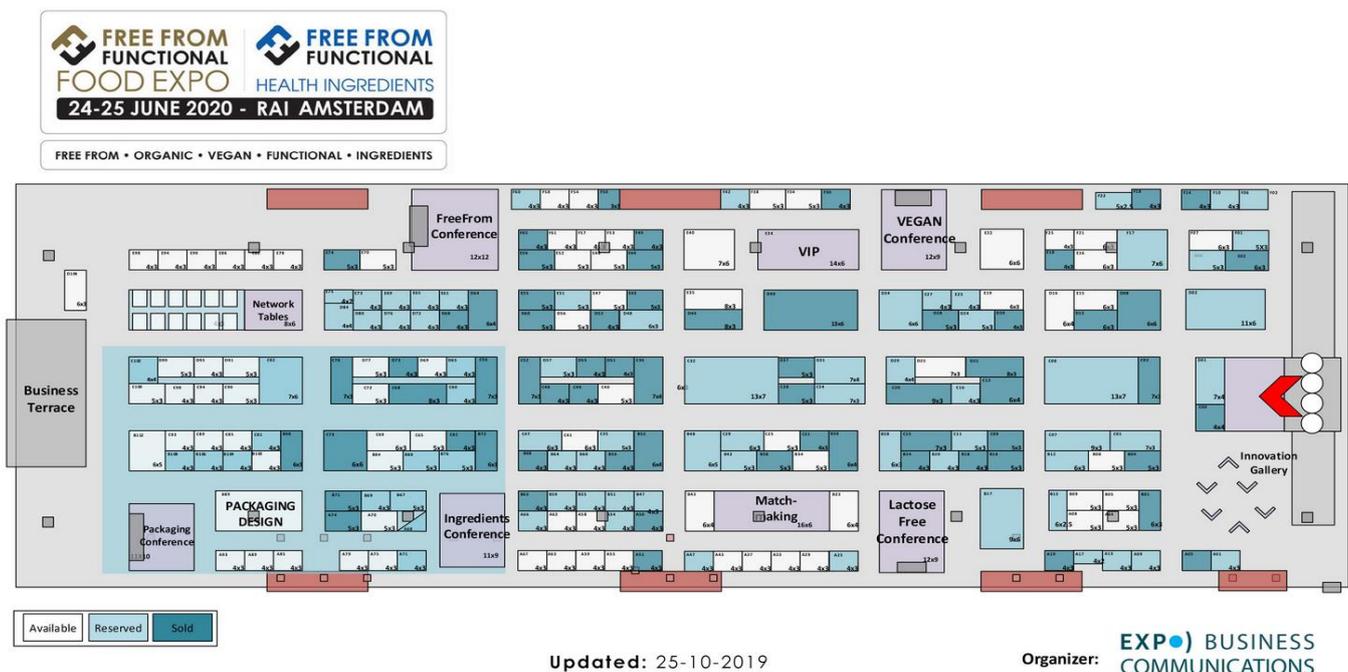
Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2020).

La estrategia de promoción que se planteó fue la participación activa en una feria internacional, ésta es la “Free From Functional Food Expo” que se llevará a cabo los días 24 y 25 de junio del año 2020 en Holanda, en el RAI Ámsterdam. Se realiza todos los años desde el 2015, entre los meses de mayo y junio generalmente.

“Free From” es una plataforma de negocios y conferencia para compradores de este estilo de productos, como también para personas y/o empresas que trabajan con el comercio al por menor, fabricantes de alimentos, servicios de alimentación, biosalud, y sectores de catering. El comercio de “Free From” lleva la idea de que sus productos sean sin gluten, sin lactosa, sin grasas, sin sal, sin aditivos y mucho más. El evento ferial facilita a los proveedores de “Free From” la oportunidad de encontrarse personalmente con serios compradores de todo el mundo. Para estar bien preparados se propuso realizar tarjetas personales de presentación para entregar a los interesados en el producto, una lista de precios FOB, CIF y DDP, catálogos en diferentes idiomas para facilitar su comprensión, determinar la cantidad y preparar las muestras a exponer, etc.

En la ilustración 3 se puede apreciar el plano de la feria con sus “espacios stands”. Los valores de los “espacios stands” están dados por la cantidad de metros cuadrados que el exhibidor requiera, el valor es de € 255 el metro cuadrado, con pago de servicios obligatorios, como la cuota de inscripción, con un valor de € 455 y la electricidad con un valor de € 155. Luego también hay paquetes de marketing varios para diferenciarse.

Ilustración 4



Fuente: Extraído de Free From Functional Food Expo (2020, <https://bit.ly/2pigien>).

Conclusiones y recomendaciones

Concluido el proyecto, se llegó a establecer que “Don Luis S.H.” posee potencial tanto para la producción propia de maní tostado, como para la oportunidad de internacionalizar este producto. Al tener Argentina una gran reputación a nivel mundial en maní y sumado a los diferentes organismos que fomentan la calidad y la expansión de este producto, es que se decidió por el maní tostado.

Lo más conveniente para la empresa, al no poseer experiencias en exportar, fue buscar destinos de fácil y rápido acceso, en lo posible cercanos geográficamente y de mismo idioma. Se analizaron países que contaban con estas variables y se llegó a la conclusión que el mercado chileno es el más beneficioso para la introducción del maní tostado, puesto que el mercado ya existe, con un buen precio, tendencias de consumo creciente y no está saturado.

También se debió sortear la disyuntiva de tercerizar o invertir en maquinarias de secado y procesamiento del maní tostado, concluyendo que para lograr ser más competitivo en los costos operativos de todo el proceso de producción y de exportación, era necesario invertir para controlar todo el proceso productivo.

Basado en toda la investigación, se recomienda a la empresa “Don Luis S.H.” realizar una primera exportación estimada en 110 toneladas de maní tostado, embalada en 70 bolsas “bigbags” de polipropileno de 1250 kilogramos. Debido a sus costos logísticos, la carga es transportada en cinco camiones.

Aprovechar las oportunidades que ofrecen las ferias internacionales es clave para que los exportadores puedan dar a conocer sus productos y acceder a nuevas alternativas comerciales. La feria en Ámsterdam 2020 es una excelente oportunidad para cumplir con estos objetivos y posicionar el maní tostado de “Don Luis S.H.” en nuevos mercados internacionales.

Bibliografía

- Aguilar, F. (1967). *Análisis del entorno empresarial*.
- Ámbito. (2020). *Ambito.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com/la-balanza-comercial-registro-su-undecimo-superavit-consecutivo-llego-us951-millones-julio-n5049966>
- Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org>
- BCR. (2020). *Bolsa de Comercio de Rosario*. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/argentina-8>
- BCRA. (2020). *Banco Central de la Republica Argentina*. Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Evolucion_moneda_2.asp
- Berumen, S. A., & Llamazares Redondo, F. (2007). *La utilidad de Los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922007000200004&lng=en&tlng=es
- CAM. (2020). *Camara Argentina del Maní*. Obtenido de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/cluster-manisero-argentino/>
- Cateora, P. (1995). *Marketing Internacional*. Madrid: S.A. ELSEVIER ESPAÑA.
- El Cronista. (2020). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Argentina-firmo-20-acuerdos-de-libre-comercio-desde-1990-mejoran-la-balanza-comercial-20190706-0009.html>
- Free From Functional Food Expo. (2020). *Free From Food Expo*. Obtenido de <https://www.freefromfoodexpo.com/floorplan/>
- Fundación Maní Argentino. (2020). *Fundación Maní Argentino*. Obtenido de <http://fundacionmani.org.ar/>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados en un ambiente de informacion digital*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- INDEC. (2020). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (2020). *Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas*. Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/>
- International Trade Center. (2020). *Trade Map*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Keegan, W. (2000). *Marketing Global*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2020). *Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. (2020). *Gestionando la inserción internacional: inventario de barreras a las exportaciones argentinas 2018.1a edición*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Saaty, T. (1988). *The analytical hierarchy process*. Mc. Graw Hill.

SantanderTrade. (2020). *SantanderTrade*. Obtenido de https://es.portal.santandertrade.com/?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser

TARIFAR. (2020). *Tarifar*. Obtenido de <http://www.tarifar.com.ar>

The Heritage Foundation. (2020). *2020 Index of Economic Freedom*. Obtenido de <https://www.heritage.org/index/>

Universidad Siglo 21. (2020). *Canvas Universidad Siglo 21*. Obtenido de <http://www.siglo21instructure.com>

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>	Bas Tomás Agustín
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	48.693.705
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“OPORTUNIDADES COMERCIALES PARA LA EXPORTACIÓN DE MANÍ TOSTADO.”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	tomas-bas@hotmail.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 (Marcar SI/NO) ^[1]	SI
Publicación parcial (Informar que capítulos se publicarán)	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: _____

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.