

**LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**  
**SEMINARIO FINAL**

**UNIVERSIDAD**  
**SIGLO**  
La educación evoluciona



**HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE DON LUIS SH:**  
**DE LA PRODUCCIÓN LOCAL A LA EXPORTACIÓN**

Autor: Juan Manuel Nieto

DNI: 31054941

Legajo: CIN00802

Año: 2020

## **Resumen**

El presente reporte de caso proporcionó un análisis exhaustivo del potencial exportador de la sociedad Don Luis SH, el cual buscó detectar oportunidades comerciales para la colocación de maní de confitería en el mercado asiático.

En su desarrollo inicial se relevó y estudió información del entorno interno y externo de la empresa obteniendo un diagnóstico exportador de factible ejecución. Posteriormente, se empleó un proceso de selección de mercados multicriterio, cuya salida mostró a la República Popular China como el país con mejores condiciones de comercialización para el producto seleccionado. Para finalizar, se ofreció un plan de implementación que entregó un mix de marketing con recomendaciones y sugerencias que favorecen las posibilidades de penetración del mercado escogido.

*Palabras Claves: Exportación; Maní; Asia; Mix de Marketing*

## **Abstract**

This case's report provided an exhaustive analysis of the Don Luis SH society exporter potential, which looked for detecting business opportunities for setting confectionery peanuts into the Asian market.

Over its initial develop it was shown and studied information about both the internal and external environment from the company obtaining an exporter diagnostic of feasible execution. Later, it was used an multicriteria markets selection process', which output showed People's Republic of China as the country with better commercialization conditions for the selected product. To finish, it was offered an implementation plan which gave a marketing mix with recommendations and suggestions that favors penetration possibilities into the selected market.

*Key Words: Export; Peanut; Asia; Mix de Marketing*

## Introducción

El presente trabajo, pretende dar lugar al desarrollo de un reporte de caso con el cual se busca identificar oportunidades comerciales para la sociedad Don Luis SH en el mercado asiático, ofreciendo un plan de negocio adaptado al mercado escogido.

Don Luis SH es una pyme cordobesa fundada en el año 2004 cuya actividad principal es la explotación agrícola primaria de cultivos como la soja, el maíz, el maní y ocasionalmente el trigo (durante el ciclo invernal); en campos propios y de terceros situados en la zona de Hernando y Pampayasta Sud, Provincia de Córdoba.

La misma la conforman cuatros socios. Tres de los mismos son hermanos residentes de la ciudad autónoma de Buenos Aires, quienes poseen en herencia inmuebles en la zona de explotación por un total de 552 hectáreas, las cuales son explotadas junto al resto de los terrenos arrendados a tal fin. El cuarto socio es residente de la ciudad de Hernando (Contador Público de profesión), quien ejerce las funciones de administración de la sociedad.

Como se mencionó anteriormente, Don Luis SH explota lotes propios y arrendados. La cantidad total de hectáreas sembradas varía de campaña en campaña conforme con la política responsable del cuidado de la sustentabilidad agronómica de los lotes (practicada por la sociedad) como así también por un complejo escenario de competencia entre arrendatarios por los terrenos de calidad disponibles. De la cartera de productos con los que cuenta la sociedad, el maíz y la soja son negociados en su mayoría en el complejo agroindustrial de Rosario, dejando una pequeña existencia de maíz a disposición de productores ganaderos locales la cual se comercializa como forraje para hacienda. En cuanto al maní, el mismo se vende en el mercado manisero de la localidad de Hernando donde es procesado y acondicionado para su comercialización en el extranjero (Universidad Empresarial Siglo 21, 2019).

Haciendo hincapié en el objeto del presente, se decide optar por el maní para la continuidad del análisis gracias al constante crecimiento del mercado internacional y el desarrollo competitivo que ostenta el producto cordobés tanto en su estado primario como en sus elaborados industriales.

El crecimiento mencionado denota un mercado global el cual solo incorpora un 8% del total producido al intercambio internacional (motivado por el gran consumo presente dentro los

principales productores de maní del mundo), como así también una participación del 95% de productos con algún proceso de transformación sobre el total exportado.

Lo último representa una gran oportunidad para la empresa, la cual al no ver una posibilidad concreta de comercialización de su cartera de productos en su estado primario, tendrá la posibilidad de insertarse al mercado internacional por medio de la transformación de ellos y su correspondiente agregado de valor.

Esta integración hacia adelante o downstream, permite a las empresas participar en sucesivas etapas posteriores de producción o distribución de sus productos, ya sea adquiriendo empresas o incorporando productos que se correspondan con la nueva etapa de la cadena en la que se incursionara, otorgándoles un mayor control del mercado y permitiéndoles eficientizar su servicio al cliente entre otros beneficios (O'SHAUGHNESSY, 1991).

Existiendo una cantidad significativa de transformaciones y elaboraciones industriales del maní, desde maní sin cáscara o confitería, hasta aceite de maní, pellets, maní en conserva o bien avanzando en la cadena como snacks, pasta de maní, maní con chocolate, y otros productos de confitería; se intentará detectar el producto más atractivo para el mercado escogido que pueda ser viable para la organización en relación con sus capacidades.

De esta manera, y una vez finalizado el análisis, se ofrecerá a los socios un esquema de oportunidades en el mercado externo que los incursione como exportadores y les permita abrir sus posibilidades hacia un crecimiento y expansión más allá de los límites de su región.

#### Objetivo General

- Detectar una oportunidad de exportación de maní para la empresa Don Luis SH en el mercado Asiático para el próximo ciclo de cosecha.

#### Objetivos Específicos

- Identificar el mercado más atractivo para el producto.
- Definir el mix de marketing para penetrar en el mercado seleccionado.

## Análisis de Situación

El maní es una especie leguminosa originaria de Sudamérica y localizada al noroeste andino Argentino y sur de Bolivia, el cual se encuentra en un período de crecimiento sostenido de producción en el país. Dicho proceso contempla no solo el aumento de volúmenes, sino también de calidad.

Tomando como punto de partida el período 2019, podemos ver un mercado exportador argentino que creció un 16% interanual con un valor total exportado de U\$S 840.000.000, y un volumen récord de 688.000 toneladas. El principal destino de las exportaciones fue los Países Bajos, representando el 34,1% de los embarques totales (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2019).

Ahora bien, pese a expandirse constantemente el área cultivada, su consumo local es insignificante. Argentina consume en promedio 1 kg de maní al año per cápita, mientras que aquellos países europeos de consumo tradicional consumen alrededor de los 5 kg. Ello genera un saldo exportable aproximado del 95% de la producción total (Cámara Argentina del Maní, 2018).

El nivel de exportación mencionado coloca la producción nacional entre los países de mayor intercambio comercial internacional. Hacia el ciclo productivo 2017/2018, Argentina se ubicaba como el tercer mayor exportador de maní crudo sin cáscara del mudo (solo por detrás de India y Estados Unidos) y el primero con respecto al maní preparado o en conserva, con un volumen de exportación del 42% del total exportado a nivel mundial (Mnisterio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2018).

Estos datos reflejan la importancia de la producción e industrialización del maní en la Balanza Comercial. Sin embargo, no es posible analizar el producto sin entenderlo como una verdadera economía regional.

El sector agroindustrial manisero de la Provincia de Córdoba, se ha convertido en un verdadero emblema regional y un importante pilar económico, participando del 88% del volumen total exportado a nivel nacional (completado por San Luis con un 7%, La Pampa con un 3%, y Santa Fe, Salta, Buenos Aires y Jujuy con menores proporciones) (Dirección Nacional de Agroindustria, 2019). Está compuesto por un aproximado de treinta localidades en el interior, las cuales sostienen sus economías gracias a la agroindustria manisera como fuente exclusiva de generación de empleo,

como ser: Río Segundo, Hernando, General Deheza, General Cabrera, Charras, Las Perdices, Ticino, Pasco, La Laguna, Santa Eufemia, La Carlota, Alejandro Roca, Dalmacio Vélez, Carnerillo, Las Junturas, Reducción, Las Acequias, Chucul, etc. Este conglomerado industrial, conforma un verdadero polo industrial que involucra 21 empresas (entre grandes, medianas y pequeñas) y 12.000 puestos de trabajo directo e indirecto (Cámara Argentina del Maní, 2018).

La actividad manisera en Córdoba ha demostrado ser algo más que un simple proceso productivo e industrial, transformándose en un verdadero cluster gracias a su proximidad geográfica, masa crítica, especialización, innovación e instituciones afines.

La superficie total cultivada en la provincia ha variado en los últimos años debido a las condiciones climáticas y el sostenimiento de las condiciones agronómicas de los suelos. La campaña 2018/2019 mostró una superficie total sembrada de 303.300 hectáreas, lo que implicó una reducción del 14% con relación a la campaña previa (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2019). Sin embargo, el suelo cordobés sigue mostrando cualidades sobresalientes en la calidad obtenida.

Puntualizando sobre el producto, cabe destacar que el mismo ha sido certificado desde el año 2007 con el sello "Maní de Córdoba – Denominación de Origen" gracias a su calidad premium garantizada, sus valores nutricionales superlativos y sus rigurosos estándares internacionales<sup>1</sup>.

Dicha denominación de origen proporciona a los consumidores garantías sobre el producto, sustentadas en las más estrictas normas de calidad y sustentabilidad social, ambiental y económica. A su vez, el sello identifica al maní como un producto libre de contaminantes químicos y biológicos, cuya composición química y nutricional específica, es inherente a su procedencia geográfica (Cámara Argentina del Maní, 2020).

Es importante resaltar que el maní si bien es una oleaginosa o fruto seco de la familia de las leguminosas, no se exporta como granos primarios ni como commodities, sino que su comercialización internacional tiene lugar en forma de manufacturas de alto valor agregado (Cámara Argentina del Maní, 2018).

---

<sup>1</sup> Ley Provincial 10.094/12 - Legislatura De La Provincia De Córdoba

El complejo del maní está compuesto por cuatro grandes rubros, a saber: maní crudo sin cáscara (incluye los quebrantados), el cual representa 32% del volumen de exportación, maní blanqueado o preparado con un 66%, pellets y expellers de maní con el 1,5% y semillas de maní para siembra con un valor inferior al 1% (Bolsa de Comercio de Rosario, 2019).

La variedad que se someterá al análisis se corresponde con la posición arancelaria 1202.42.00.190 Z según el SIM, la cual incluye maníes sin tostar ni cocer de otro modo, incluso sin cáscara o quebrantados (maní de confitería).

El maní crudo sin cáscara es aquel que se somete a la primera fase de transformación, cuando se lo expone a un proceso de limpieza y secado (hasta una humedad del 9% y una temperatura de entre 5 y 10 grados superior a la temperatura ambiente) para su posterior almacenamiento. En una segunda etapa se procede a retirar la cubierta o cáscara que protege al fruto en su interior (denominada “caja”). Allí, se obtiene el maní con piel roja, denominado comercialmente “maní con piel”, el cual posteriormente se clasificará por tamaño y color obteniendo finalmente el maní de confitería buscado (Ministerio de Agroindustria, 2018).

Si bien el maní crudo de confitería no representa el mayor agregado de la balanza comercial del maní, atendiendo a que la sociedad no cuenta con experiencia exportadora previa y comprendiendo las dificultades de avanzar aún más en la cadena de valor, se entiende que representa la oportunidad más viable en relación a los recursos necesarios para incursionar en el mercado internacional; ya sea invirtiendo en un aumento de capacidades propias o contratando y tercerizando los procesos de agregado de valor (se aconseja la tercerización debido al elevado coste de industrializar con recursos propios).

En relación con el tratamiento arancelario, el producto seleccionado se encuentra alcanzado por un derecho de exportación del 7% ad valorem sobre el valor FOB de la mercadería a exportar. Así mismo, la autoridad competente fijó el día 3 de septiembre de 2018 por decreto<sup>2</sup>, que a todas las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (NCM) se les aplicaría un derecho de exportación ad valorem del 12%, el cual en el

---

<sup>2</sup> Decreto N° 793/2018 – Poder Ejecutivo Nacional

caso de aquellas mercaderías ya alcanzadas por una alícuota previa, debía adicionarse a la alícuota vigente.

Si bien la medida previa tiene plena vigencia hasta el 31 de diciembre de 2020, las disposiciones contenidas en el decreto<sup>3</sup> firmado el 17 de abril de 2019, permiten a aquellas empresas definidas en la Ley N° 24.467 como micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), desgravar el arancel fijado por el Decreto N° 793/2018 en aquellas operaciones cursadas entre el 8 de mayo de 2019 y el 31 de diciembre de 2020 inclusive. Al beneficio citado, solo podrán acceder aquellas empresas que no superen el monto total exportado de U\$S 50.000.000 en el año calendario inmediato anterior, y hasta un tope máximo para aquellas con exportaciones concretadas el año previo y U\$S 300.000 para aquellas que no hayan registrado operaciones.

En relación al régimen de reintegro, se fija un arancel del 1% sobre el valor FOB exportable de la mercadería. Dicho régimen incorpora también la posibilidad de adicionar un 0,5% adicional de reintegro a aquellos productos que cuenten con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica que se encuentre registrada por la Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de acuerdo a las disposiciones previstas por la Ley N° 25.380<sup>4</sup>.

En cuanto a las intervenciones previas, el tratamiento exige la presentación del certificado de Fauna y Flora Silvestre, expedido por la Dirección Nacional de Ordenamiento Ambiental y Conservación de la Biodiversidad de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable<sup>5</sup>; y la autorización del SENASA, quien deberá proceder a la fiscalización y control fitosanitario de la mercadería a exportar<sup>6</sup>.

Es importante destacar que la posición arancelaria, prevé la registración de una Declaración Jurada de Venta al Exterior (DJVE), la cual tendrá una vigencia máxima de 360 días contados a partir de la fecha de aprobación por parte de la Subsecretaría de Mercados Agropecuarios. Dentro del plazo fijado, el exportador deberá dar cumplimiento a los embarques correspondientes.

Por último, se establece un plazo máximo de 180 días corridos para el ingreso y posterior liquidación de las divisas, contado el mismo a partir de cumplido el embarque. Sin embargo, es

---

<sup>3</sup> Decreto N° 280/2019 – Poder Ejecutivo Nacional

<sup>4</sup> Decreto N° 1341/16 – Poder Ejecutivo Nacional

<sup>5</sup> Resolución N° 375/2007 - Secretaría De Ambiente Y Desarrollo Sustentable

<sup>6</sup> Res. ANA N° 453/96 - Res. ANA N° 2013/93 – Administración Nacional de Aduanas

importante mencionar que, una vez ingresado el cobro, deberá ser liquidado en el mercado de cambio en un plazo máximo de 5 días hábiles desde fecha de cobro. Las disposiciones detalladas se encontrarán vigentes para todas aquellas operaciones oficializadas entre el 2 de septiembre de 2019 hasta el 31 de diciembre de 2020 inclusive.

Cabe resaltar que siendo el maní el cultivo menos explotado por la sociedad (solo 71 hectáreas del total de 746 explotadas en la campaña 2016), se considera el más indicado por la zona de explotación de la sociedad, por la calidad del suelo para su cultivo, por el conglomerado industrial desarrollado de primer nivel, los incentivos arancelarios, la reputación del producto y la disponibilidad de recursos inmobiliarios.

A continuación, se elabora un análisis FODA el cual refleja el estado actual de la sociedad en términos de su estructura interna (fortalezas y debilidades) y las posibilidades de su entorno (amenazas y oportunidades).

#### *Fortalezas*

- Empresa asociada al Cluster Manisero Cordobés.
- Disponibilidad de lotes propios bien ubicados, lo que permite no depender exclusivamente del arrendamiento.
- Alta calidad del producto, considerando su condición de “alto oleico”.
- Integrada a la cadena de producción y comercialización e inmersa en la economía regional de maní más importante del país.
- Buena trayectoria y excelente relación con sus proveedores.
- Alta participación de sus socios en todos los procesos de producción, administración y comercialización.
- Crecimiento sostenido desde su fundación.
- Personal competente en término de producción, acopio y administración.

#### *Debilidades*

- Estructura organizativa reducida.
- Nula experiencia exportadora.
- Falta de capacidad propia de elaboración de productos de valor agregado.

- Alta dependencia de sus proveedores.
- Capacidad ociosa insuficiente.
- Carente de departamentos de comercialización, comercio exterior y logística.

### *Oportunidades*

- Favorables condiciones agroecológicas para la producción primaria.
- Alta demanda internacional del producto.
- Bajo saldo exportable en los principales productores a nivel internacional.
- Calidad del producto certificada y aprobada por los grandes mercados internacionales con denominación de origen local.
- Precio competitivo debido al elevado tipo de cambio.
- Bajo consumo interno.
- Rendimientos crecientes en las últimas décadas.
- Know-how y especialización en la producción, industrialización y comercialización.
- Asistencia de parte de la Cámara Argentina del Maní, quien nuclea distintos actores de la cadena, no solo en la producción y comercialización sino también en la investigación (en conjunto con la Fundación Maní Argentino).
- Integración de la cadena con organismos públicos y autoridades de aplicación (INTA, SENASA, Pro Córdoba, entre otros).
- Cupo tarifario para maní confitería otorgado por Estados Unidos a Argentina de 43.901 toneladas anuales, el cual no llega a cumplirse en su totalidad dada las fluctuaciones en la producción propia de Estados Unidos (puede ser visto también como una amenaza).
- Constante inversión y desarrollo en el mejoramiento de semillas.
- Gran cantidad de destinos de exportación, lo que implica un mercado diversificado.

### *Amenazas*

- Condiciones climáticas adversas que pudieran afectar los cultivos.
- Alta dependencia del mercado externo.
- Inestabilidad macroeconómica a nivel país.
- Enfermedad del carbón del maní.

- Imagen del país y posibilidad de desfinanciamiento por incurrir en Default.
- Producción subsidiada en los países más competitivos.

### *Entorno Nacional*

El macroentorno son “las fuerzas mayores de la sociedad que generalmente representan oportunidades o amenazas a la dirección de mercadotecnia” (Kotler, 2001, pág. 143).

A su vez Kotler (2006) establece que el macroentorno está compuesto por factores demográficos, económicos, naturales, tecnológicos, políticos y culturales. Sin embargo, a los fines del presente estudio solo se apelará al análisis de los factores económicos y políticos.

Para realizar el análisis del factor económico en Argentina, se analizan a continuación cuatro indicadores económicos claves.

- Producto Bruto Interno:

Las nuevas mediciones del FMI vertidas en su informe de perspectivas de la economía mundial publicado en junio de 2020 proyectan un retroceso del PBI argentino del 9,9% para el corriente año, previendo una recuperación parcial del 3,9% para el próximo año. Estas cifras se alejan del retroceso del 2,2% estimado por la oficina de presupuesto del Congreso en noviembre de 2019 (en un escenario pre-pandemia), para el año 2020.

- Inflación:

En relación con el índice de precios al consumo, para el período 2019 el acumulado según el ente oficial (INDEC) fue del 53,8%.

A su vez, las proyecciones realizadas por el BCRA a través de los resultados ofrecidos por el relevamiento de expectativas de mercado (REM) en el mes de agosto de 2020, prevé un acumulado anual del índice para todo el ejercicio 2020 del 37,8%.

- Empleo, Desocupación y Subocupación:

A continuación, se detallan las tasas porcentuales de los principales indicadores socioeconómicos de empleo y desempleo del segundo trimestre de 2020 según datos oficiales del INDEC, a saber:

- Población activa: la tasa de actividad de la población total para el segundo trimestre de 2020 fue del 38,4%
- Índice de empleo: la tasa de empleo se ubicó en el 33,4% del total de la población activa, mostrando un retroceso interanual del 9,2% con respecto al mismo trimestre del período 2019.
- Índice de desocupación: el índice desempleo alcanzó el 13.1% del total de la oferta laboral, lo que significó un aumento interanual del 2,5%.

*(Tasa de empleo: calculada como porcentaje entre la población ocupada y la población total de 14 años y más).*

*(Tasa de desocupación: calculada como porcentaje entre la población desocupada y la población económicamente activa de 14 años y más).*

Los indicadores muestran una clara tendencia a la retracción interanual del empleo, manifiesta en el deterioro de los índices de ocupación y desocupación. Cabe destacar, que los datos mencionados han sufrido el impacto de los efectos adversos generados por la pandemia (COVID-19) sobre la dinámica laboral.

Es importante mencionar que las restricciones en el desarrollo de actividades específicas y en la circulación poblacional establecidas por las autoridades en el marco del aislamiento social preventivo y obligatorio, implican tendencias desfavorables para la economía debido a que el menor empleo impactará en una menor circulación del dinero y los factores de la producción.

- Exportaciones e Importaciones:

A continuación, se presentan dos cuadros en los cuales se detallan las exportaciones e importaciones argentinas a lo largo de todo el período 2019 en millones de dólares como así también el acumulado a agosto del período 2020.

Tabla N° 1: Desagregado de la Balanza Comercial Argentina para el período 2019

Indicador	Unidad de medida	Exportación	Importación	Saldo	Intercambio
<b>Balanza comercial</b>					
Totales acumulados de los doce meses	Millones de dólares	65.115	49.125	15.990	114.240
Variación porcentual respecto a los doce meses de 2018	%	5,4	-25,0		-10,2
<b>Índices de precios y cantidades de comercio exterior respecto a los doce meses de 2018</b>					
Índices de precios	%	-6,0	-5,4		
Índices de cantidades	%	12,2	-20,7		
Ganancia/pérdida de los términos del intercambio	Millones de dólares				-469

Fuente: INDEC, 2020, <https://www.indec.gob.ar/>

Tabla N° 2: Desagregado de la Balanza Comercial Argentina acumulado a agosto del 2020

Indicador	Unidad de medida	Exportación	Importación	Saldo	Intercambio
<b>Balanza comercial</b>					
Totales acumulados de los ocho meses	Millones de dólares	37.229	26.245	10.984	63.474
Variación porcentual respecto a los ocho meses de 2019	%	-11,8	-23,8		-17,2
<b>Índices de precios y cantidades de comercio exterior respecto a los ocho meses de 2019</b>					
Índices de precios	%	-5,0	-4,5		
Índices de cantidades	%	-7,2	-20,3		
Ganancia/pérdida de los términos del intercambio	Millones de dólares				-210

Fuente: INDEC, 2020, <https://www.indec.gob.ar/>

El primer cuadro muestra un incremento en las exportaciones para el año 2019 equivalente al 5,4% sobre el total, comparado con el período 2018. Esto explica el leve crecimiento que ha experimentado la economía Argentina en materia exportadora el último año, favorecido

por una fuerte y sostenida devaluación en el tipo de cambio, la cual impactó favorablemente en las condiciones de intercambio.

Sin embargo, en la segunda tabla puede observarse el deterioro acumulado en los primeros ocho meses del período 2020 de todos los indicadores de intercambio comercial tanto en términos de cantidad como así también de precio, lo cual si bien no implica un déficit en la balanza comercial (la cual es superavitaria) si marca la continuidad de un prolongado proceso recesivo de la economía argentina, sumado a los efectos negativos propios de la pandemia por COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno nacional para su contención.

A modo de completar el apartado cambiario, si tomamos como referencia la cotización del dólar que entrega el Banco de la Nación Argentina, observamos un valor que ascendía a los \$38,85 el primer día hábil de enero y el cual cerró a \$62,99 en la misma pizarra pero del día 31 de diciembre de 2019.

Si tenemos en cuenta la información dada, se observa una devaluación acumulada anual del 38%, la cual puede ascender al 52% si se calcula sobre la cotización del dólar turista (el cual adiciona un recargo del 30% sobre el valor de compra), llevando el precio final del mismo a \$81,90. La tendencia a la depreciación del peso con relación a la divisa americana ha continuado en los primeros meses del período 2020, el cual marcó una cotización del dólar oficial al 31 de agosto de 2020 de \$78,23 y \$101,70 (si se adiciona el 30% del impuesto país), mostrando una devaluación acumulada para el período del 19,48% y 38,06% respectivamente.

Por último, para analizar el factor político – legal, se considera conveniente estudiar la percepción de la población hacia el gobierno argentino, para lo cual usaremos un indicador político representativo y oportuno para dicho análisis.

Estamos hablando del Índice de Confianza en el Gobierno (ICG)<sup>7</sup> que ofrece mensualmente la Universidad de Torcuato Di Tella.

---

<sup>7</sup> Publicado por la Escuela de Gobierno de la Universidad de Torcuato Di Tella.

- Índice de Confianza en el Gobierno:

El objetivo es medir la evolución de la opinión pública respecto de la labor que desarrolla el gobierno nacional. El índice se presenta en una escala que varía entre un mínimo de 0 y un máximo de 5. Está diseñado con el fin de captar lo que los ciudadanos piensan respecto de aspectos esenciales del gobierno nacional, a partir de la estimación de cinco dimensiones:

- Imagen o evaluación general del gobierno.
- Percepción si se gobierna pensando en el bien general o en el de sectores particulares.
- Eficiencia en la administración del gasto público.
- Honestidad de los miembros del gobierno.
- Capacidad del gobierno para resolver los problemas del país.

A continuación, se presenta la evolución mensual del ICG desde diciembre de 2001 hasta septiembre de 2020. A partir del gráfico, se puede observar que en septiembre del presente año, el índice alcanzó los 2,27 puntos porcentuales, lo que representa una caída del 4,62% en comparación con el mes anterior. El actual nivel de confianza es un 15,22% superior al de la última medición de la administración nacional anterior, implicando un aumento del índice interanual del 18,84%.

Gráfico N° 1: Evolución Mensual del ICG



Fuente: Universidad Torcuato Di Tella, 2020, [http:// www.utdt.edu](http://www.utdt.edu)

Finalmente, se puede observar que por motivos relacionados con las expectativas del cambio de dirigencia política en el Poder Ejecutivo Nacional, el nivel de confianza en la gente se ha visto afectado de manera positiva en los primeros cuatro meses del año, notándose una fuerte caída desde abril a septiembre del corriente, propia del constante clima de inestabilidad económica del país y la prolongación de la cuarentena nacional motivada por la pandemia del COVID-19.

## **Diagnóstico y Discusión**

El converger de una empresa desde su faz meramente productiva a un nuevo horizonte de perfil exportador, es sin duda el mayor desafío comercial que una empresa puede afrontar. Siendo Don Luis SH una sociedad de fines inicialmente productivos, su intención de llegar a los consumidores finales con sus productos le significará incurrir en una nueva faceta organizativa.

Es allí donde la relevancia del presente estudio cobra verdadero valor, ya que dilucidar el motor impulsor de la nueva empresa, como así también encontrar los antecedentes que justifiquen la decisión, permitirá entender el desarrollo del estudio.

Para entender la posición actual de la sociedad desde el punto de vista del estudio y atendiendo al análisis previo realizado, se puede justificar el mismo llevando a cabo un diagnóstico preciso de la posición actual de Don Luis SH y explicando el crecimiento de la industria manicera en el contexto nacional.

Como bien se observó en el paso anterior, Don Luis SH es una empresa de vasta trayectoria en el sector del maní, con intenciones de abrir su espectro comercial al extranjero, pero de nula experiencia exportadora. A su vez, su estructura organizativa es acotada (principalmente de conformación familiar) y carece de capacidad de procesamiento y elaboración de productos de alto valor agregado. Es allí donde se observa la necesidad de elaborar un proyecto exportador que sugiera recomendaciones a lo largo del proceso; siendo el fin de éste, explicar las acciones a seguir en lo directivo, administrativo, productivo y comercial.

La industria y la exportación en el complejo del maní, es uno de los pocos casos donde los productores primarios están eficazmente integrados a la cadena, no solo como simples proveedores

sino también asociados en cooperativas, las que a su vez, poseen plantas industriales y operaciones de exportación propias o bien sostienen convenios asociativos con las grandes compañías industriales. Esta integración vertical en las distintas etapas del proceso de producción posibilita sostener procesos estandarizados y controlados, brindando un plus de calidad al momento de insertarse en los mercados externos más exigentes, y a su vez, explicando las ventajas que poseen los participantes del Cluster Manisero al momento de incurrir en el ámbito exportador.

Es a partir de este punto donde se puede observar el porqué de la importancia de implementar un proceso exportador, ya que no solo se trata de una empresa con intereses ciertos de ampliar sus horizontes comerciales, sino de toda una industria preparada técnica y tecnológicamente, la cual comparte recursos, asistencia técnica, riesgos, financiamiento, etc.; en todos los eslabones de su cadena (desde los pequeños productores a las grandes compañías industriales) con el fin de asegurar mayor calidad de procesos posible.

Pero no se puede dejar de lado el producto en sí mismo al momento de hacer el diagnóstico ya que toda determinación de abrirse comercialmente no solo dependerá de las intenciones del interesado o la preparación de la industria, sino también de las posibilidades del producto en el mercado internacional. Aquí es donde realmente reside gran parte de las posibilidades de éxito, ya que existen aspectos a destacar, a saber: por un lado grandes productores que a su vez son grandes consumidores y carecen de saldo exportable y, por otro lado, un producto argentino superior en alto oleico (grasas buenas), fuente de proteína, de calidad premium, de alto valor agregado, de escaso consumo interno y ajustado a los más altos estándares de calidad europeos.

Para cerrar el diagnóstico, podemos explicar el tratamiento de la problemática y la propuesta de un proyecto de exportación desde la necesidad de una empresa de buscar nuevos mercados internacionales con un producto de valor agregado, de calidad reconocida, inserta en una industria preparada para llegar a los mismos, cuyo resultado buscado es la ampliación de la oferta y la obtención de ganancia a mediano y largo plazo en divisas americanas en un país de alta volatilidad cambiaria.

## Marco Teórico

El objeto de esta instancia es la búsqueda de todo fundamento teórico que sustente las bases para el proceso investigador y brinde todo el sustento teórico necesario para recopilar datos, procesarlos, interpretarlos y emitir conclusiones al respecto.

En relación con la selección de mercados, los autores Jeannet y Hennessey (1992) indican que el proceso implica obtener información relevante sobre cada país y eliminar los países menos deseables. El modelo incluye una serie de cuatro filtros necesarios, debido al gran número de oportunidades de mercado. Aunque una empresa no quiera omitir una oportunidad potencial, no es posible conducir estudios de mercado extensos en cada uno de los países del mundo. Dos errores comunes de selección de países son:

- No detectar los países que ofrecen un buen potencial para los productos de la empresa.
- Gastar demasiado tiempo investigando los países que tienen perspectivas pobres.

Así, el proceso de selección permite a una empresa internacional enfocar rápidamente sus esfuerzos en mercados que poseen mayores oportunidades usando información secundaria.

La primera etapa del proceso de selección usa variables macro para discriminar entre los países que representan oportunidades y países con poca o ninguna oportunidad o con riesgo excesivo. Variables macro describen el mercado total en términos económicos, geográficos, sociales y políticos.

Dentro de la segunda etapa del proceso de selección se usan variables que indican el tamaño del potencial del mercado, aceptación por el producto y productos similares. Frecuentemente Proxy variables son usadas en este proceso de selección. Una variable Proxy es similar o relacionada al producto que indica una demanda para sus productos. Otros factores también pueden ser usados para descartar países como, por ejemplo: etapa de desarrollo económico, impuestos, tasas.

La tercera etapa del proceso de selección se enfoca en consideraciones micro como competidores, facilidad de entrada, costo de entrada y beneficio potencial. Los factores micro

influyen en el éxito o el fracaso de un producto específico en un mercado. En esta etapa de selección podrían ser considerados un pequeño número de países.

La cuarta etapa del proceso de selección consiste en evaluar y enumerar los países potenciales basado en recursos corporativos, objetivos y estrategias.

Una vez llevada a cabo la preselección de países donde ya se cuenta con un grupo de análisis definido y limitado, se debe continuar refinando la búsqueda; y pese a no existir una fórmula concreta para realizar la selección final de mercados internacionales, existen ciertos modelos de toma de decisiones adecuados para esta actividad denominados proceso de análisis jerárquico o regla de decisión multicriterio.

El Análisis Multicriterio es una técnica cuantitativa/cualitativa que permite descomponer un problema complejo en partes más simples, posibilitando la estructuración de éste en múltiples criterios de manera visual mediante la construcción de un modelo jerárquico de tres niveles: metas u objetivos, criterios y alternativas (Nijkamp P., Rietveld P. & Voogd H., 1990).

Estos criterios, por lo general, tienen una importancia relativa, algunos son considerados más importantes que otros. Por tal motivo, surge la necesidad de adicionar pesos o ponderaciones a las diversas variables con respecto a su importancia relativa. Esto es realizado mediante un matriz de preferencia ponderada, donde todos los criterios relevantes son comparados. Dicho análisis culmina con un ranking de países de acuerdo con el puntaje obtenido.

Munda (1995) propone un modelo de cuatro etapas en la conformación del modelo, a saber:

- Definición y estructuración del problema.
- Descripción de alternativas potenciales.
- Elección de conjuntos de criterios de evaluación.
- Identificación de un sistema de preferencia para la toma de decisiones y elección de un procedimiento de agregación.

Con el mercado ya seleccionado, el próximo paso será determinar la manera de ingresar al mismo, es decir, definir las diferentes estrategias que conformen la mezcla de marketing internacional apropiada y adaptada al mercado de destino.

Primeramente, se deberá establecer la estrategia global del producto. Al respecto Keegan (1997) define al producto como un conjunto de atributos físicos, de servicio y simbólicos que generan bienestar y satisfacción al comprador, pudiendo ser local o internacional. A su vez, resalta como primer paso en la determinación de la estrategia, dilucidar el potencial del producto a exportar, ya que los atributos propios pudieran o no ser suficientes para considerarlo un producto local, internacional o global. El diseño del producto deberá circunscribirse a las preferencias de los diferentes mercados, los costes de ingreso, las leyes y regulaciones nacionales, las barreras arancelarias y la compatibilidad con el entorno. Por último, el autor sugiere la necesidad de fijar una estrategia para cada mercado internacional a ingresar, ya sea la extensión dual, la extensión del producto y adaptación del mensaje, la adaptación del producto y extensión del mensaje, la adaptación dual o la invención de un nuevo producto.

En cuanto a la estrategia global de distribución, Lee & Carter (2012) la definen como la forma de acercar los productos al mercado objetivo, así como también de llegar a los consumidores localizados en dichos mercados. Los autores proponen para el armado del canal dos estrategias de distribución (exportación directa, indirecta), diferentes tipos de canal dependiendo de la cantidad de interlocutores (pudiendo ser de hasta 4 niveles) y la definición del transporte de carga internacional

Por su parte, la estrategia global de precios (desde el punto de vista del exportador) implica no solo determinar el precio de exportación en sí mismo, sino también determinar las condiciones de venta y pago según plantean Czinkota y Ronkainen (2002). Los autores también indican que el proceso incluye cinco etapas (análisis del mercado meta, composición de la mezcla de mercado, elección de la política de fijación de precios, determinación de la estrategia de fijación de precios y el precio específico), tres posibles estrategias de fijación de precios (precio mundial estándar, doble fijación del precio y fijación del precio para el mercado diferenciado), la determinación de la condición de venta que permita delimitar responsabilidades en cada una de las partes

(INCOTERMS) y la modalidad de pago, ya sea a través de una carta de crédito, una cobranza documentaria, una cobranza simple, una orden de pago o un cheque bancario.

Para finalizar, la estrategia global de promoción, según Keegan (1997), indica que la publicidad global implica la transferencia efectiva de lineamientos publicitarios, mensajes, arte, reproducciones, fotografías, cuentos, y segmentos de video o películas de un país a otro con el fin de lograr una campaña de éxito efectiva por el mundo, que logre una ventaja crítica para la compañía global. El autor también plantea la necesidad de tomar decisiones sobre la adaptación o estandarización de los mensajes en diferentes países. Por su parte Czinkota y Ronkainen (2002) enumeran las herramientas disponibles para llevar adelante la estrategia, ya sea, revistas y directorios de negocios y comercios, marketing directo, Internet, ferias y misiones comerciales, ventas personales, exportaciones directa e indirectas.

### Plan de Implementación

En la presente instancia se aplicarán las herramientas previamente planteadas a fin de seleccionar el mercado de destino (dentro del continente asiático) y definir el mix de marketing para su consecuente ingreso.

A continuación, se presentan dos tablas las cuales reflejan la estructura comercial del mercado asiático para la posición arancelaria 1202.42 y el correspondiente intercambio con Argentina, mostrando solo aquellos indicadores que se observan de importancia para el análisis.

Tabla N° 3: Principales Importadores de Maní de Confitería para la posición 1202.42

Importadores	Valor importado en miles de USD en 2019	Cantidad importada en toneladas 2019	Tasa de crecimiento en valor de importaciones entre 2015-2019 (%)	Tasa de crecimiento en cantidad de importaciones entre 2015-2019 (%)
<b>China</b>	285.196	404.766	158,49	245,41
<b>Indonesia</b>	217.510	209.596	60,90	68,44

<b>Vietnam</b>	194.023	194.791	936,12	1441,19
<b>Japón</b>	71.587	36.071	34,86	31,38
<b>Tailandia</b>	59.865	56.692	16,83	-16,63
<b>Malasia</b>	55.947	46.123	48,86	67,60
<b>Filipinas</b>	34.487	75.984	N/A	N/A
<b>Emiratos Árabes Unidos</b>	20.001	18.890	-4,55	6,63
<b>Turquía</b>	14.019	10.069	-67,42	-34,46
<b>República Islámica de Irán</b>	13.047	12.994	-39,35	-22,70
<b>Líbano</b>	9.722	6.427	-55,22	-36,47
<b>Singapur</b>	7.216	4.935	-45,79	-47,32
<b>Nepal</b>	6.175	7.053	144,94	184,05
<b>Arabia Saudita</b>	5.871	4.803	47,92	27,43
<b>Jordania</b>	5.742	4.063	-57,04	-51,84
<b>Bangladesh</b>	5.590	6.796	258,56	493,02
<b>Taipei Chino</b>	4.956	4.146	915,57	840,14
<b>Afganistán</b>	4.440	4.912	N/A	N/A
<b>República Árabe Siria</b>	4.414	4.235	-11,33	7,05
<b>Hong Kong, China</b>	3.906	2.855	-22,79	-28,55

Fuente: Elaboración propia a partir de TradeMap (2019, <http://www.intracen.org/>)

Según los datos obtenidos de TradeMap, el agregado comercial en cantidad de toneladas para el continente asiático fue de 1.143.691, mientras que en términos de valor ascendió a 1.053.403.000 dólares americanos. Esto marca una importante concentración de operaciones entre los tres principales operadores de la región (China, Indonesia y Vietnam) sumando un 66% sobre el total conformado.

Los tres mercados enunciados poseen a su vez tasas positivas de crecimiento de importaciones en cantidad y valor para el período comprendido entre el 2015 y 2019, lo que refleja su creciente demanda.

Luego se observa un segundo grupo de importancia formado por Japón, Tailandia, Malasia y Filipinas, quienes integran el 21% del total de la región. Este grupo presenta características similares con tasas de crecimiento de importaciones positivas en ambos indicadores para todos los casos, con excepción de Tailandia que marcó un leve retroceso del 16.63% en términos de valor. Cabe destacar el particular caso de Filipinas, el cual si bien no cuenta con antecedentes de

operaciones anteriores al período 2018 (motivo por el cual no se puede determinar la tasa a los fines del estudio), si muestra un incremento interanual del valor importado del 18% para el último período.

Este segundo grupo también es de interés a los fines del caso por su importante participación dentro del agregado y sus correctos indicadores.

Tabla N° 4: Principales Importadores de Maní de Confeitería de origen argentino para la posición 1202.42

Importadores	Cantidad importada en 2018 en toneladas	Cantidad importada en 2019 en toneladas	Valor importado en 2019 en miles de USD	Valor unitario en USD por tonelada en 2019
<b>Turquía</b>	0	3.995	5.544	1.388
<b>China</b>	471	3.903	4.502	1.153
<b>Japón</b>	2.894	3.192	4.499	1.409
<b>Filipinas</b>	2.986	3.427	3.442	1.004
<b>Emiratos Árabes Unidos</b>	0	2.632	3.165	1.203
<b>Vietnam</b>	1.047	1.722	2.216	1.287
<b>Malasia</b>	888	1.026	1.283	1.250
<b>Taipéi Chino</b>	0	756	961	1.271
<b>Líbano</b>	0	252	338	1.341

Fuente: Elaboración propia a partir de TradeMap (2019, <http://www.intracen.org/>)

En la tabla precedente se incluyó a todos aquellos países que han importado desde Argentina el producto seleccionado durante el último período. Como se puede observar, solo nueve países de todo el continente asiático han confiado y participado del agregado exportador argentino para la posición 1202.42

Se puede ver una distribución pareja de las importaciones, como así también su valor pagado, el cual en promedio asciende a los 1.256 USD por tonelada, siendo Japón el país que más paga con 1.400 USD y Filipinas el que menos paga con 1.004 USD.

A los fines de continuar con el análisis, se decide seleccionar para el esquema de evaluación multicriterio a China, Filipinas, Japón, Vietnam y Malasia; siguiendo un criterio de elección que

incluye aquellos países que presentan índices positivos en crecimiento o valor en el período 2015 - 2019 que se encuentren dentro de los dos grupos más importantes de la región para la importación del producto y que, a su vez, hayan cursado operaciones de importación con Argentina durante el ciclo 2019.

Para el análisis mencionado se ponderarán los datos a través de una escala de valores que irán desde el 1 (peores condiciones) al 5 (mejores condiciones).

Criterios a evaluar:

*1. Valor total importado de “maní de confitería” (en miles de dólares).*

Países	Monto	Valor
China	285.196	5
Filipinas	34.487	1
Japón	71.587	2
Vietnam	194.023	4
Malasia	55.947	2

Valor	Rango
1	0 – 49.999
2	50.000 – 99.999
3	100.000– 149.999
4	150.000 – 199.999
5	Mayor o igual a 200.000

Fuente: Elaboración propia a partir de TradeMap (2019, <http://www.intracen.org/>)

*2. Cantidad importada total de “maní de confitería” de origen argentino (en toneladas).*

Países	Toneladas	Valor
China	3.903	4
Filipinas	3.427	4
Japón	3.192	4
Vietnam	1.722	2
Malasia	1.026	2

Valor	Rango
1	0 – 999
2	1.000 – 1.999
3	2.000 – 2.999
4	3.000 – 3.999
5	Mayor o igual a 4.000

Fuente: Elaboración propia a partir de TradeMap (2019, <http://www.intracen.org/>)

3. *Tasa de crecimiento del PBI correspondiente al período 2019 (en porcentajes).*

Países	Porcentaje	Valor
China	6,1	4
Filipinas	6,0	4
Japón	0,7	1
Vietnam	7,1	4
Malasia	4,3	3

Valor	Rango
1	0 – 1,9
2	2 – 3,9
3	4 – 5,9
4	6 – 7,9
5	Mayor o igual a 8

Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (2019, <https://databank.bancomundial.org/>)

4. *Arancel de importación (en porcentajes).*

Países	Porcentaje	Valor
China	15	2
Filipinas	15	2
Japón	10	3
Vietnam	10	3
Malasia	5	4

Valor	Rango
1	Mayor a 16
2	13 – 16
3	9 – 12
4	5 – 8
5	0 – 4

Fuente: Elaboración propia a partir de Santander Trade Markets (2020, <https://santandertrade.com/>)

5. *Índice de Facilidad para hacer Negocios (en porcentaje para el período 2019).*

Países	Porcentaje	Valor
China	74	4
Filipinas	60,9	3
Japón	78	4
Vietnam	68,6	4
Malasia	81,3	5

Valor	Rango
1	0 - 20
2	21 - 40
3	41 – 60
4	61 – 80
5	81 - 100

Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (2019, <https://espanol.doingbusiness.org/>)

6. Índice de Apertura de mercado 2019 (comercio de mercaderías como % de PBI)

Países	Porcentaje	Valor
China	31.9	2
Filipinas	48.6	2
Japón	28.1	2
Vietnam	197.8	5
Malasia	129.7	5

Valor	Rango
1	0 - 25
2	26 - 50
3	51 - 75
4	75 - 100
5	Mayor a 100

Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (2019, <https://databank.bancomundial.org/>)

7. Valor promedio pagado USD/Tonelada durante el período 2019.

Países	U\$S	Valor
China	1.153	2
Filipinas	1.004	1
Japón	1.409	5
Vietnam	1.287	3
Malasia	1.283	3

Valor	Rango
1	1.000 - 1100
2	1.101 - 1.200
3	1.201 - 1.300
4	1.301 - 1.400
5	Mayor o igual a 1.400

Fuente: Elaboración propia a partir de TradeMap (2019, <http://www.intracen.org/>)

Tabla N° 5: Matriz Multicriterio

Criterios	Peso	China		Filipinas		Japón		Vietnam		Malasia	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Valor total importado de "maní de confitería"	0,20	5	1,00	1	0,20	2	0,40	4	0,80	2	0,40
Cantidad importada total de "maní de confitería" de origen argentino	0,25	4	1,00	4	1,00	4	1,00	2	0,50	2	0,50
Tasa de crecimiento del PBI correspondiente al período 2018	0,05	4	0,20	4	0,20	1	0,05	4	0,20	3	0,15
Arancel de importación	0,20	2	0,40	2	0,40	3	0,60	3	0,60	4	0,80

Índice de facilidad para hacer negocios	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	5	0,50
Índice de apertura de mercado	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	5	0,50	5	0,50
Valor promedio pagado USD/tonelada durante el período 2019	0,10	2	0,20	1	0,10	5	0,50	3	0,30	3	0,30
	1,00	1°	3,40	4°	2,40	3°	3,15	2°	3,30	3°	3,15

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del esquema multicriterio surge la República Popular China como el país más atractivo para la continuidad del estudio con 3,40 puntos, superando por escaso margen a Japón, Vietnam y Malasia; lo cual es coherente con el proceso de análisis previo el cual también los mostraba como importantes actores comerciales de la región.

### *Mix de Marketing*

A continuación, se procede con la elaboración del plan de marketing global destinado a insertarse en el mercado chino, describiendo primeramente el tipo de cliente que se busca alcanzar.

Tratándose de un producto primario cuyo destino no será el consumo directo, se elaborará un plan que incluya a toda empresa industrial que agregue valor al producto a exportar en cualquiera de sus etapas, ya sea la elaboración de snacks o la molienda para la fabricación de aceite, pasta, manteca, etc.

Para la elección del posible importador se tendrán en cuenta aquellas empresas que hayan participado de la misión comercial organizada en el año 2017 por ProCórdoba, en la cual una comitiva integrada por 22 empresas chinas recorrió la zona manicera de la provincia de Córdoba con el objeto de establecer contactos de negocios y conocer los procesos de calidad, los cuidados sanitarios y las instalaciones de las plantas.

A continuación, se expone un listado de 15 potenciales importadores chinos (industriales o distribuidores) para la posición arancelaria seleccionada (1202.42.00 - maní de confitería con cáscara), con actividad productiva vigente y canales de distribución operativos:

Tabla N° 6: Listado de Importadores de Maní de Confitería en China

Empresa	Teléfono	E - Mail	Sitio Web
Qingdao Hwa-Nuts Foodstuff	86 -532 - 85918487	-	<a href="https://www.qingdaohuana.win.mofcom.gov.cn/">https://www.qingdaohuana.win.mofcom.gov.cn/</a>
Rizhao Yatai Foodstuffs	86-633-8826186	<a href="mailto:info@sdpeanut.cn">info@sdpeanut.cn</a>	<a href="http://www.sdpeanut.cn">http://www.sdpeanut.cn</a>
Zhejiang Cereals, Oils & Foodstuffs Imp. & Exp. Co., Ltd.	0571-85779999	-	<a href="http://www.cccme.org.cn">http://www.cccme.org.cn</a>
Anqing Zhongsheng Cereal, Oil and Foodstuffs Imp.& Exp. Corp. Ltd.	0556-5203248	-	<a href="http://www.aqzsly.com/">http://www.aqzsly.com/</a>
China Chamber of Commerce of Foodstuffs and Native Produce	0086 10-87109835/36/37	<a href="mailto:liangyou@cccfn.org.cn">liangyou@cccfn.org.cn</a>	<a href="http://en.cccfn.org.cn/">http://en.cccfn.org.cn/</a>
Jiali Grain & Oil Processing Co.	86-22-66271611	-	-
Jiangsu Cereals,Oils And Foodstuffs Imp. and Exp. Group Corp.	025-82851799025-82851703	-	-
Junan Good Food CO., Ltd.	86-539-7230738	<a href="mailto:chinesepeanutfood@gmail.com">chinesepeanutfood@gmail.com</a>	<a href="http://www.chinesepeanutfood.com">http://www.chinesepeanutfood.com</a>
Puyang Xunda Grain and Oil Co., Ltd.	0393-6689288	-	<a href="http://www.xundayz.com">http://www.xundayz.com</a>
Qingdao Crafts Agricultural Products Co., Ltd.	15275253609	<a href="mailto:qfc_yzy@163.com">qfc_yzy@163.com</a>	<a href="http://www.craftspeanut.com/">http://www.craftspeanut.com/</a>
Qingdao Kerry Peanut Oil Co., Ltd.	86-532-86828908	-	<a href="http://www.kogqd.com">http://www.kogqd.com</a>
Qingdao Tianxiang Foods Group Co., Ltd.	0532-82327777	<a href="mailto:txspsjk@163.com">txspsjk@163.com</a>	<a href="http://www.tianxiangfoods.net">http://www.tianxiangfoods.net</a>
WEIFANG RUIFU OIL & CONDIMENT CO.,LTD.	0536-8162400 / 0536-8168118	-	-
Xiamen Xiang Yu Shares Co., Ltd.	86-592-2613666	-	-
Yihaikerry Oils & Grains Industries Co., Ltd.	400-616-5757	-	<a href="http://www.yihaikerry.net">http://www.yihaikerry.net</a>

Fuente: Elaboración propia

### *Estrategia de producto*

Al momento de establecer la estrategia de producto, debemos evaluarlo en términos de su potencial local, internacional y global.

De acuerdo a las características propias del maní argentino, es posible definirlo como un producto de potencial global por tratarse de un bien de consumo habitual, el cual no requiere modificaciones en su naturaleza para ingresar en los diferentes mercados globales. Cabe destacar que el mercado del maní a nivel mundial gira en torno a las notas distintivas del lugar de origen,

con lo cual el maní argentino es demandado por sus atributos propios, su gramaje y su alto contenido oleico.

Sobre el mensaje de comunicación se sugiere su permanencia y sostén más allá de la frontera nacional ya que solo atiende a resaltar las cualidades del producto, las cuales son invariables en el mercado externo, dejando el resto de las actividades de comunicación en manos del importador externo.

De esta manera procederemos con una estrategia de extensión dual, es decir, mismo mensaje y mismo producto.

En cuanto al packaging, debe asegurar que las condiciones higiénicas, nutricionales y organolépticas del bien a exportar se mantengan inalterables a lo largo de su trayecto exportador. Por tal motivo se sugiere estivar la mercadería en big bags limpias y secas, fabricadas en tela de rafia en su exterior y polipropileno en su interior, que sean resistentes, inocuas, libres de plagas y capaces de almacenar hasta 1.250 kg.

### *Estrategia de distribución*

Para la distribución de la mercadería se decide escoger una estrategia de exportación indirecta. Si bien elegir un canal directo garantiza mayores niveles de rentabilidad, también implica mayores costos en el proceso exportador, como así también un mayor compromiso y riesgo en la búsqueda de cliente.

Conocer los mercados y sus regulaciones, los diferentes actores participantes, las reglas de negociación y la forma de relacionarse con él conlleva un proceso de aprendizaje que puede llevar al nuevo exportador a cometer errores costosos.

Por tal motivo se considera que la mejor manera de iniciarse es con la colaboración de un bróker internacional que con su experiencia y conocimiento inserte al exportador en el mercado y le permita crear relaciones a largo plazo con sus clientes.

Por las características del producto no se cree necesario profundizar el canal en más de dos niveles ya que el bróker puede generar espacios de acuerdos comerciales con mayoristas, distribuidores y procesadores industriales del sector.

En cuanto al transporte de la mercadería, ésta será cargada en las mencionadas big bags y estibada directamente en la planta de procesamiento (dentro de contenedores TEU'S 40) para su posterior traslado al puerto de Buenos Aires por camiones portacontenedores. Una vez en el puerto, se cargará en buque para ser trasladada vía marítima con destino a la ciudad de Qingdao, provincia de Shangdon China.

Se decide escoger dicho destino ya que la provincia de Shangdong es la principal zona productiva de maní en China, conteniendo la Ciudad de Qingdao el mayor conglomerado industrial de procesamiento del país. Cabe destacar también que Qingdao alberga uno de los 10 puertos más importantes de toda la República Popular China.

#### *Estrategia de precio*

La estrategia de fijación de precios escogida es el precio mundial estándar, ya que el 100% de la producción destinada al mercado externo deberá tener el mismo valor de referencia.

A su vez, se destaca también que el medio de cobro seleccionado (atendiendo a la envergadura de Don Luis SH y su nula experiencia exportadora) es la carta de crédito documentaria, la cual brinda seguridad de cobro al exportador una vez embarcada la mercadería y entregados los documentos de transporte junto a su correspondiente B/L al banco corresponsal.

Comenzando con el análisis de costos de la operación, el mismo se cursa sobre una exportación de 4 contenedores TEU'S de 40 pies con 20 big bags de 1,25 toneladas c/u por contenedor, lo cual implica una operación de 100 toneladas totales.

En las siguientes tablas se indican los ítems a incluir en el cálculo, como así también el precio FOB definitivo, a saber:

Tabla N° 7: Costos de Exportación

Conceptos	Valor x 100 Toneladas.	Observaciones
<b>Costo de la Mercadería</b>	<b>USD 60.400,00</b>	
Costo prod. agric. / Estructura	USD 50.400,00	Según datos de la memoria financiera de Don Luis SH (2016) y estimando un arrendamiento de USD 1000 por hectárea
Costo de transformación (valor agregado)	USD 10.000,00	Aprox. USD 100 por tonelada según productores de la zona
<b>Envases y Embalajes</b>	<b>USD 1.600,00</b>	Se calcula un precio de USD 20 por big bag para un total 80 bolsas.
<b>Flete Interno</b>	<b>USD 5.300,00</b>	Hernando - Puerto de Bs. As. Cotizado por Cruz del Sur S.A.
<b>Seguro Interno</b>	-	Incluido en la cotización del flete interno
<b>Certificaciones</b>	<b>USD 32,00</b>	
Certificación fitosanitaria	USD 32,00	Fijo \$7 + adicional por carga a granel de \$23 por tonelada. Cotización del USD según Bco. Nación, \$74 por dólar.
Certificado de flora silvestre	USD 0,00	
<b>Gastos Aduaneros</b>	<b>USD 937,00</b>	
Formulario OM- 1993-A SIM	USD 10,00	Permiso de embarque
Tasa a la carga de exportación	USD 200,00	Tasa (AGD) = USD 2 por tonelada
Terminal handling charge	USD 488,00	Gasto de manipulación en terminal portuaria = USD 122 por contenedor FCL 40'
Gate charge	USD 108,00	Cargo adm. de ingreso al puerto = USD 27 por contenedor FCL 40'
Cargo por seguridad	USD 11,00	
Zona de apoyo portuario (ZAP)	USD 40,00	Cada ingreso de contenedor (20' / 40') cargado sobre camión abona USD 10
Certificación VGM	USD 80,00	Certificación de control de peso (Balanza Fiscal) por camión USD 10
<b>Gastos Fijos Bancarios</b>	<b>USD 50,00</b>	
Notificación CC	USD 50,00	Recepción de la Carta de Crédito
<b>Otros Gastos</b>	<b>USD 0,00</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 8: Gastos Indirectos y Utilidad

Conceptos	Porcentaje sobre Valor FOB	Observaciones
<b>Comisiones</b>	<b>4,40%</b>	
Despachante de aduana (honorarios)	1,00%	
Confirmación CC extra - zona	0,15%	Confirmación de la Carta de Crédito
Utilización CC	0,25%	Liquidación de la Carta de Crédito
Broker internacional	3,00%	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>30,00%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 9: Tributos Aduaneros

Conceptos	Porcentaje sobre Valor FOB	Observaciones
<b>Derechos</b>	<b>7,00%</b>	
<b>Reintegros</b>	<b>1,00%</b>	
<b>Reintegro Adicional DO</b>	<b>0,50%</b>	Reintegro adicional por Denominación de Origen

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 10: Cálculo del Precio FOB

Cant. mercadería:  TONELADA  Moneda: USD Tipo de cambio:

Costos de exportación		USD	Derechos	
Costo de la mercadería	<input type="text" value="60400"/>	60400	Es orgánico?	<input type="radio"/> NO
Envases y embalajes	<input type="text" value="1600"/>	1600	Derechos Generales de Exportación	<input type="text" value="7"/> %
Flete interno	<input type="text" value="5300"/>	5300	Derechos Adicionales de Export. Dec. 793/18, modif. Dec. 865/18 - modif. Dec. 37/19	<input type="text" value="0"/> %
Seguro interno	<input type="text" value="0"/>	0	<b>Utilidad Neta</b>	
Certificaciones	<input type="text" value="32"/>	32	Utilidad deseada	Porcentaje del valor FOB <input type="button" value="v"/>
Gastos Aduaneros	<input type="text" value="937"/>	937	Utilidad neta	<input type="text" value="30"/> %
Gastos fijos bancarios	<input type="text" value="50"/>	50	<b>Impuesto a las Ganancias</b>	
Otros gastos	<input type="text" value="0"/>	0	País de destino de la mercadería diferente al de facturación? <input type="radio"/> NO	
<b>Gastos indirectos</b>			Es país no cooperante? <input type="text" value="NO"/>	
Comisiones	<input type="text" value="4.4"/> %	4.4 %	Anticipo ganancias <input type="text" value="0"/> %	
<b>Reintegros</b>			<b>Precio FOB Oficial</b>	
Reintegros	<input type="text" value="1"/> %	1 %	Valor oficial (dólar/tonelada) <input type="text" value="1150"/> USD	
Es ecológico, biológico u orgánico?	<input type="radio"/> NO		Total valor oficial de 100 toneladas <input type="text" value="115.000,00"/> USD	
Tiene Denominación de Origen/Indicación Geográfica?	<input checked="" type="radio"/> SI			
Tiene sello "Alimentos Argentinos...?"	<input type="radio"/> NO			
Adicional Reintegros	<input type="text" value="0.5"/> %	0.5 %		

**Más resultados**

	USD
TOTAL COSTOS DE EXPORTACION:	68.319,00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS:	4932,92
COSTO TOTAL:	73.251,92

  

	USD
DERECHOS GENERALES:	8050,00
DERECHOS ADICIONALES:	0,00
DERECHOS TOTALES A PAGAR:	8050,00
ANTICIPO IMP. GANANCIAS:	0,00
REINTEGROS A COBRAR:	1725,00
UTILIDAD NETA:	33.633,52

	USD
VALOR FOB:	112.111,73
VALOR UNITARIO:	1121,12

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar, que si bien el maní de confitería no es considerado un commodity y su valor de referencia suele ser tomado del valor CIF negociado en el puerto de Rotterdam (Países Bajos), con el objeto de evitar la evasión fiscal, el Estado argentino toma para el cálculo de los tributos aduaneros el precio oficial FOB oficial de referencia de USD 1.150 por tonelada de maní

de confitería (posición arancelaria 1202.42.00.190 Z) emitido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (valor actualizado al 05/07/2020).

Obtenido el precio FOB, se procede a calcular el precio CIF de la operación con el fin de gravar la exportación a consumo y continuar con el cálculo DDP, el cual será la condición de venta seleccionada para la operación citada.

Tabla N° 11: Precio DDP Qingdao, República Popular China

Conceptos	Valor x 100 Toneladas.	Observaciones
<b>Precio FOB</b>	<b>USD 112.111,73</b>	
Flete internacional	USD 6.480,00	Cotizado por Hapag-Lloyd Argentina S.R.L. - Origen en Bs. As. - Destino en Qingdao
Seguro internacional	USD 1.121,12	1% Sobre el valor FOB cotizado por Hapag-Lloyd Argentina S.R.L.
<b>Precio CIF</b>	<b>USD 119.712,85</b>	
Arancel de importación en China	USD 17.956,93	15% del CIF (MFN) trato de nación más favorecida.
IVA	USD 12.390,28	
Terminal handling charge dest.	USD 3.272,00	Manipuleo de la carga en terminal de destino. Cotizado por Hapag-Lloyd Argentina S.R.L.
Equipment maintenance fee	USD 380,00	Tasa aplicada por la autoridad portuaria de destino para el mantenimiento de sus terminales.
<b>Precio DDP</b>	<b>USD 153.712,05</b>	
<b>Precio DDP x Tonelada</b>	<b>USD 1.537,12</b>	

Fuente: Elaboración propia

El precio **DDP** final obtenido, asciende a la suma de **USD 153.712,05** para 100 toneladas exportadas o **USD 1.537,12** por unidad de venta.

### *Estrategia de promoción*

Don Luis SH es una empresa de cierta trayectoria en el mercado local, sin embargo, su posicionamiento comunicacional aún es débil. A modo de insertarse en el mercado internacional la empresa necesita contar con elementos publicitarios y de comunicación adaptados a los potenciales mercados, ya sean digitales, postales, gráficos, etc.

Si bien el canal de ingreso seleccionado es una exportación indirecta (lo cual exime a Don Luis SH de los esfuerzos comunicacionales en el país de destino), es indispensable dar a conocer las cualidades y atributos del producto a los intermediarios de primera instancia, como así también

mostrar las ventajas de fortalecer la relación comercial mutua con facilidades en las condiciones de contratación e incentivos de venta.

En la ejecución de la estrategia de promoción, se propone dar inicio a un plan integral que estará compuesto de tres elementos de comunicación de los cuales dos surgirán de la misma actividad promocional, a saber:

- Actualización del sitio Web Oficial de la empresa.
- Participación en feria internacional “Gulfood Dubai”.
- Visitas comerciales a potenciales importadores.

En relación a la primera actividad de promoción, el enfoque estará en realizar las adaptaciones necesarias para hacer de la web un sitio global, incorporando la posibilidad de seleccionar entre el idioma español y el idioma inglés respectivamente. También se propone adicionar una sección COMEX de ingreso restringido solo para clientes del mercado extranjero, los cuales podrán ver toda la información respectiva a sus operaciones como así también las características distintivas del producto, listas de precios, mecanismos de promoción, condiciones de venta, material publicitario, etc. Se deberá también incorporar toda aquella información que tangibilice la oferta, como ser datos de ubicación con coordenadas, fotos actualizadas y una sección de consultas online.

En cuanto a la participación de la sociedad en ferias internacionales, se incorpora al plan de promoción la participación en la feria “Gulfood Dubai”, la cual es reconocida como el mayor evento del sector dedicado a la industria de la alimentación, la hospitalidad y servicios gastronómicos. El evento se realiza en el recinto “Dubai International Conventions and Exhibitions Centre” reuniendo más 3.800 empresas de 89 países. La feria genera oportunidades de negocios para empresas nacionales y extranjeras, ya sean productores de alimentos, proveedores, exportadores, distribuidores, representantes, fabricantes de maquinaria y equipo para la producción, etc. La próxima edición será llevada a cabo entre el domingo 21 y el jueves 25 de febrero de 2021.

El perfil de los asistentes al evento es mayoritariamente profesional, promediando más de 50.000 visitantes por año.

Por último, se recomienda como fase final del plan de promoción, la visita a diferentes intermediarios ubicados en el país de destino con el fin de generar vínculos comerciales que posibiliten determinar la factibilidad operativa en relación con las condiciones mutuas fijadas. Esta actividad será necesariamente posterior a la participación en la feria internacional, ya que de la misma surgirán los contactos a filtrar, en la fase de selección de intermediarios.

Finalmente, en base al asesoramiento del bróker internacional contratado, el conocimiento adquirido en las ferias y visitas comerciales, y las diferentes bases consultadas, se seleccionará el cliente que brinde el mejor acceso al mercado de destino.

Aquí se da por concluido el plan de implementación, el cual busca generar oportunidades comerciales para la empresa Don Luis S.H. en el mercado asiático.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Finalizado el proceso planteado para el presente reporte de caso, se da lugar a una serie de recomendaciones que posibiliten y favorezcan el avance hacia la internacionalización de la sociedad bajo estudio, para la producción y comercialización del maní.

El análisis realizado muestra una cartera de productos que carece de valor agregado para alcanzar el mercado externo como así también un volumen de producción acotado. A su vez, se observa carencia de estructura para agregar valor al producto citado con recursos propios.

No existiendo posibilidades concretas de cerrar operaciones de exportación con el volumen de producción y valor agregado actual, se recomienda incrementar la cantidad de lotes en arrendamiento de 71 hectáreas actuales a 480 hectáreas con un rendimiento promedio (según memoria financiera de la empresa) de 4,80 toneladas por hectárea, lo cual le permitiría realizar una primera incursión en el exterior con una carga estimada de 100 toneladas.

También se recomienda agregar valor al maní en caja (producto actual de la sociedad) llevándolo a su primera y segunda etapa de valor agregado (maní sin cáscara) a través de la tercerización del procesamiento, con socios que formen parte del Cluster manisero de la provincia de Córdoba. Se desaconseja la inversión en recursos propios para avanzar en el proceso de transformación del maní debido al elevado costo de inversión que implica la instalación de una planta de limpieza, secado

y descascarado de la cubierta (denominada “caja”) la cual podría ascender a los USD 20.000.000 según datos del Ministerio de Producción (2020).

En relación al destino para la iniciativa exportadora, se ha logrado identificar el mercado de la República Popular China como el más atractivo debido a ser la segunda economía más importante del mundo, el mayor importador de maní sin cascara de su región (Asia) y el mejor socio comercial de Argentina (mayor volumen de importaciones del producto). Así mismo, cabe destacar que presenta buenos índices de crecimiento de PBI, facilidad para establecer negocios y un excelente nivel de producción en el mercado de consumo más desarrollado y grande del planeta. Por todo ello se recomienda ampliar la oferta comercial al país chino, con el objeto de llegar a Qingdao en la región de Shangdon, lugar que por su producción local, nivel de industrialización, concentración empresaria y cercanía con los puertos de navegación internacional, se constituye en la mejor opción para incurrir en el comercio internacional.

Por último, se recomienda contratar asesoramiento profesional en el exterior el cual (a través de sus agentes, comisionistas o brókeres) brinde conocimiento de la plaza objetivo permitiendo generar relaciones seguras y fiables con intermediarios, industrias y la cadena de distribución en su conjunto.

Llegando al final de este estudio de caso, se puede concluir que existe un potencial de negocios claro y concreto para la incursión exportadora de Don Luis S.H. en el mercado asiático, donde la República Popular China representa no solo el destino más atractivo sino también la puerta de acceso a todo el continente. El esquema de sugerencias y recomendaciones planteado, sumado a las condiciones favorables de comercialización y la calidad percibida de la producción argentina, guiará a los socios en la búsqueda de expandir su oferta comercial con el objeto de obtener un crecimiento sostenido, una mayor rentabilidad y una transición confiable de la producción local a la exportación.

## Bibliografía

- Bolsa de Cereales de Córdoba. (2019). *INFORME ECONOMICO*. Obtenido de [http://www.bccba.com.ar/images\\_db/noticias\\_archivos/4461-Descargar%20Informe%20.pdf#viewer.action=download](http://www.bccba.com.ar/images_db/noticias_archivos/4461-Descargar%20Informe%20.pdf#viewer.action=download)
- Bolsa de Comercio de Rosario. (2019). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/argentina-8>
- Cámara Argentina del Maní. (2018). Obtenido de [http://camaradelmani.org.ar/espanol/wp-content/uploads/2018/CAM\\_caracterizacion\\_web.pdf](http://camaradelmani.org.ar/espanol/wp-content/uploads/2018/CAM_caracterizacion_web.pdf)
- Cámara Argentina del Maní. (2020). Obtenido de <http://www.cordobapeanuts.com/>
- Czinkota Michael R. y Ronkainen Ilkka A. (2002). *Marketing Internacional*. Mexico D.F.: Prentice Hall.
- Dirección Nacional de Agroindustria. (2019). Obtenido de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/html/46/46\\_08\\_Mani.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/html/46/46_08_Mani.htm)
- Giuseppe, M. (1995). *Multicriteria Evaluation in a Fuzzy Environment: Theory and Applications in Ecological Economics*. Amsterdam: Physica - Verlag.
- Hennessey, J.-P. J. (1992). *Global Marketing Strategies*. Houghton Mifflin.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2019). Obtenido de <https://inta.gob.ar/documentos/analisis-de-la-evolucion-del-area-sembrada-de-mani-en-la-provincia-de-cordob>
- Keegan, W. G. (1997). *Marketing Global*.
- Kiefer Lee & Steve Carter. (2012). *Global Marketing Management*. Oxford University Press.
- Kotler Philip y Keller Kevin. (2006). *Dirección de Marketing* (12a ed.). Mexico: Pearson/Prentice Hall - Pearson Educación México.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing* (Milenio ed.). Mexico: Pearson.
- Ministerio de Agroindustria. (2018). Obtenido de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen\\_Cadena\\_2018\\_MANI.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_2018_MANI.pdf)
- Ministerio de Producción. (2020). Obtenido de <https://www.produccion.gob.ar/area/minprod>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2018). Obtenido de [https://magyp.gob.ar/sitio/areas/ss\\_mercados\\_agropecuarios/apertura\\_de\\_mercados/analisis\\_foda/\\_archivos/000506\\_Man%C3%AD%20-%202018.pdf](https://magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda/_archivos/000506_Man%C3%AD%20-%202018.pdf)

Nijkamp P., Rietveld P. & Voogd H. (1990). *Multicriteria Evaluation in Physical Planning*. Amsterdam.

O'SHAUGHNESSY, J. (1991). *MARKETING COMPETITIVO: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO*. MADRID: DIAZ DE SANTOS SA.

Universidad Empresarial Siglo 21. (2019). Obtenido de

file:///C:/Users/Flia.%20Nieto/Downloads/Campo%20Agr%C3%ADcola%20-%20Hernando,%20Ciudad%20de%20C%C3%B3rdoba%20(4).pdf