



Identificación de oportunidades de negocio de exportación en el mercado europeo
para el cultivo maní de la empresa Campo Agrícola

Universidad Siglo 21
Licenciatura en Comercio Internacional

Pablo Emanuel Saad

DNI: 27.942.584

Legajo: VCIN03818

Contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción	2
Análisis de Situación.....	4
Diagnóstico y Discusión	12
Marco Teórico.....	13
Plan de Implementación.....	16
Conclusiones y Recomendaciones	25
Bibliografía	26
Anexos 1	28
Anexos 2	30

Resumen

El presente trabajo consistió en la identificación de oportunidades de negocio de exportación al mercado europeo del cultivo maní para la empresa Campo Agrícola en la campaña 2021/22.

Durante el desarrollo se analizaron los factores internos y externos que más impacto tienen en la compañía y, como resultado, se concluyó que la empresa debe implementar una estrategia adaptativa. Luego, a través del proceso jerárquico analítico, se logró seleccionar a Países Bajos como el mercado más conveniente para la exportación del producto con oportunidades de negocio concretas en ese país. Posteriormente, se analizaron las barreras del comercio, los principales factores logísticos, el tipo de contrato y forma de pago. Finalmente, se construyó un Diagrama Gantt como guía práctica de implementación, con recursos necesarios e hitos, para lograr el objetivo de internacionalización.

Los resultados del trabajo muestran que Campo Agrícola cuenta con 19 meses para lograr su objetivo y debe formar un equipo de trabajo interdisciplinario, además debe realizar, a través de la contratación de un servicio tercerizado, la transformación de su producción primaria.

Palabras Claves: Maní; Exportación; Identificación de Oportunidades; Países Bajos

Abstract

The case report consisted of identifying business export opportunities for the European-peanut-cultivation market, regarding Campo Agrícola's 2021/2022 campaign.

Throughout the development of this work, internal and external factors with highly-level impacts for the company were analyzed. As a result, the company must implement adaptative strategy. Then, using the hierarchical analytical process, it was possible to select Netherlands as the most convenient market for exporting the product with specific business opportunities in that country. Furthermore, trade barriers, main logistical factors, type of contract and payment methods were analyzed. Finally, a Gantt chart was built as a practical implementation guide, with necessary resources and milestones, to achieve internationalization objective.

The case report's results show that Campo Agrícola has 19 months in order to archive objectives. It must form an interdisciplinary work-team, besides transforming its primary production by either hiring an outsourced service.

Keywords: Peanut; Export; Identifying Business; Netherland

Introducción

El presente trabajo desarrolla la identificación de oportunidades de negocio de exportación en el mercado europeo para el cultivo maní, SIM 1202.42.00.310 J, de la empresa Campo Agrícola para la campaña 2021/22.

Este reporte de caso posee relevancia por ser representativo en los desafíos en materia de exportación con los que se encuentran los pequeños o medianos productores de maní en la zona de Hernando, además, es un estudio que aporta distintos análisis y dimensiones que permiten trazar un camino para la exportación.

Campo Agrícola se forma en el año 2004 y consta de 4 socios que deciden emprender en la explotación agrícola primaria en la zona de Hernando y Pampayasta Sur, departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba. La sociedad cuenta con 552 hectáreas propiedad de los socios y se adicionan otros campos arrendados de acuerdo con la conveniencia económica y proyección de cada campaña.

La empresa posee una misión, visión y política a largo plazo alineadas con el desarrollo y expansión de la empresa en conjunto con sus trabajadores y socios. Estos lineamientos son conducidos por principios éticos, profesionales y de sustentabilidad.

La sociedad siembra cuatro cultivos entre los meses de octubre a diciembre. Dependiendo de las distintas variables, la cosecha se proyecta para los meses de marzo a junio del año siguiente. Posee una política de rotación de cultivo para la sustentabilidad agrónoma y económica.

Las campañas en general constan de la elección del lote, la siembra, el control y aplicación de herbicidas y funguicidas, cosecha y, finalmente, almacenamiento. Todos estos pasos se repiten en cada ciclo del proceso.

La estrategia de comercialización consiste en espaciar las ventas de acuerdo con necesidades de fondos y precio internacional del cultivo. La totalidad de dichas ventas se realiza a empresas de su cercanía para su procesamiento y tiene como destino final el mercado externo.

Gran parte del *know how* del proceso y actividades se encuentra tercerizado. No cuenta con un departamento de comercio internacional y no posee historia en gestiones de exportación.

Para desarrollar este reporte de caso de identificación de oportunidades de exportación en el mercado europeo se toman cinco antecedentes relacionados con la temática. El primero de

ellos es el Informe del Ministerio de Relaciones Exteriores de Europa (2019), que trata sobre la exportación de maní para la industria alimentaria, éste muestra información que explica porque Europa es un mercado importante para la exportación del maní no solo mostrando los hábitos de consumo sino también explicando: el valor agregado que se la da a la materia prima cuando se importa, el precio en el mercado interno y las regulaciones a cumplir para poder exportar. Claramente, el mercado europeo para este producto es un mercado que todavía posee océanos azules¹, principalmente porque la producción interna de la materia prima es limitada.

En segundo lugar, se menciona el trabajo *Competitiveness in Global Agri-Food Trade: The Case of Peanuts* (Attila & Alieu, 2017), es una investigación que tiene como objetivo analizar las ventajas comparativas del comercio de maní a nivel mundial y son muy interesantes las conclusiones a las que llega en términos de entender como varió la supervivencia de empresas a lo largo del período estudiado, lo que sugiere un mercado con gran competencia.

Se toma como tercer antecedente el libro *Cultivo del Maní en Córdoba* (Fernandez & Giayetto, 2017), es una obra realizada por personas vinculadas a la Universidad Nacional de Río Cuarto, Facultad de Agronomía y Veterinaria, que abarca en forma integral toda la información sobre el cultivo maní, lo cual permite entender las complejidades de su proceso de producción complementando la información que proporciona Campo Agrícola.

A continuación, como cuarto antecedente se elige a la tesis *Maní Confitería: desafío para el pequeño y mediano productor* (Di Matteo, 2017). Es un trabajo de grado realizado por un estudiante de la Universidad Torcuato Di Tella y publicado por dicha Universidad. Su principal atractivo radica en que tiene un enfoque en finanzas y el trabajo está orientado al pequeño y mediano productor, mismas características que posee la empresa en estudio en este trabajo.

Finalmente, el *Resumen de Cadena de Maní del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina* (2019), es un resumen ejecutivo donde se muestran a grandes rasgos las zonas y números que maneja esta industria, es un aporte muy útil para entender el estado de situación general.

Los antecedentes elegidos permitirán abordar los objetivos de la empresa desde diferentes aristas, aportando datos sobre los volúmenes de comercio y hábitos de consumo entre otros. Además, entendiendo las particularidades que presenta el cultivo del maní en su proceso

¹ La teoría del océano Azul fue formulada el libro *La estrategia del océano azul*, lo que indica que no es un mercado saturado, sino que puede seguir creciendo. (Mauborgne, 2015).

productivo, así como también brindando referencias de cómo les ha ido a otras compañías que han emprendido en la exportación de este producto.

Objetivo General

Identificar una oportunidad de negocio de exportación en el mercado europeo para el producto maní en la campaña 2021/22.

Objetivos Específicos

- Seleccionar un mercado conveniente para la exportación del producto.
- Analizar las barreras arancelarias y no arancelarias que existan en el mercado objetivo.

Análisis de Situación

Campo Agrícola dedica alrededor de 80 hectáreas por temporada al cultivo maní con un rinde promedio en las campañas 2014/15 y 2015/16 de 4,5 Tn/Ha, si bien el rinde depende de factores internos y externos, esta cantidad se encuentra alejada del rinde récord de otro productor que se situó en la campaña 2017/18 en 5,2 Tn/Ha (Agrovoz, 2018).

En la estructura de costos de las campañas de Campo Agrícola se identifican los siguiente puntos claves:

- Venta del 100% de la producción para las campañas 2014/15 y 2015/16.
- Gastos de comercialización, se muestran con una variabilidad de una campaña a otra y en promedio se encuentran en 5,45%
- Costos de Producción, se mantienen estables entre ambas campañas y rondan en un promedio de 47,7%.
- La Utilidad Bruta antes de los costos de estructura se encuentra en promedio para las dos campañas en 46,9%.
- Y, finalmente, se muestra la Utilidad Neta con un rinde por campaña en promedio de 45,45%, este valor se posiciona por arriba de la utilidad neta de otros cultivos que siembra la empresa. (Universidad Siglo 21, 2020).

Por otro lado, el informe realizado por el Ministerio de Agricultura de la República Argentina denominado Cadena de Maní muestra que el país se encuentra en una posición destacada a nivel mundial como productor y exportador de maní y derivados, ver Tabla 1.

Tabla 1 - Posición de la Argentina como productor y exportador de maní NCM 1202.42.00 y derivados.

Ranking	Productor	Exportador		
		Maní MNC 1202.42.00	Preparaciones de Maní	Aceite de Maní
1	China (40 %)	India (31%)	Argentina (38%)	Argentina (30%)
2	India (16%)	USA (27%)	China (28%)	Brasil (19%)
3	Nigeria (7%)	Argentina (15%)	USA (11%)	Senegal (8%)
4	USA (6%)			
5	Sudan (3%)			
6	Myanmar (3%)			
7	Argentina (3%)			

Fuente – Desarrollo propio, información obtenida del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2019).

En el mismo informe se mencionan datos sobre consumo anual per cápita para esta oleaginosa que es para China de 10,54 kg/hab; Indonesia 6,23 kg/hab; India 3,96 kg/hab; Canadá 3,71 kg/hab; UE 5 kg/hab, mientras que, para Argentina, el consumo es de 1 kg/hab. (MAGP, 2019).

Estas condiciones de producción y exportación, sumado a las características del consumo mundial, propician un escenario atractivo para los productores locales de maní.

Para profundizar en el estado de situación externo e interno de la empresa Campo Agrícola se realizan tres estudios. Un análisis PESTEL, un análisis FODA y un análisis de Estrategia con el fin de concluir en un diagnóstico de situación de acuerdo con los objetivos definidos para este reporte de caso.

En el análisis PESTEL se evalúan los factores externos a través de una matriz ponderada dividida por los siguientes apartados:

- Político – Legales.
- Económicos.
- Sociales.

- Tecnológicos / Ecológicos.

Factores Políticos – Legales:

Poseen en general un alto impacto en la empresa y se pueden dividir en leyes, decretos, resoluciones, disposiciones, normas y declaraciones. Algunos ejemplos son:

- Promulgación de la Ley Provincial 10.092/12 que crea la denominación de origen exclusivamente para el maní cultivado en la provincia de Córdoba “Maní de Córdoba”, con el fin de agregarle un tributo de valor, poseer un sello distintivo que permita desarrollar la marca de origen, conservar la calidad y cumplir con las regulaciones fitobiológicas y nutricionales del producto elaborado en la región. (Poder Legislativo Provincial - República Argentina, 2012).
- En la Disposición ANMAT 4908/20 se fijan, a través del Certificado Sanitario Oficial de Exportación, los requisitos para la exportación al mercado europeo de los productos alimenticios que contienen maní en un porcentaje igual o mayor al 20%, en cumplimiento con las resoluciones del Consejo y Parlamento Europeo que, además, reconoce al ANMAT como ente nacional calificado para tal fin (CDA, 2020).
- El Ministerio de Desarrollo Productivo lanzó el Plan de Desarrollo Federal Exportador Pyme que cuenta con una inversión de \$20.000 millones de pesos. Este plan se centra en cuatro ejes de trabajo:
 - Capacitación.
 - Asistencia técnica.
 - Financiamiento.
 - Promoción y Posicionamiento.

El plan busca alcanzar un impacto en más de 13.000 pequeñas y medianas empresas a lo largo del país. Argentina en los últimos tiempos registra una caída de sus exportaciones y muy baja participación del sector pyme, con esta medida se intenta revertir la tendencia (MDP, 2020).

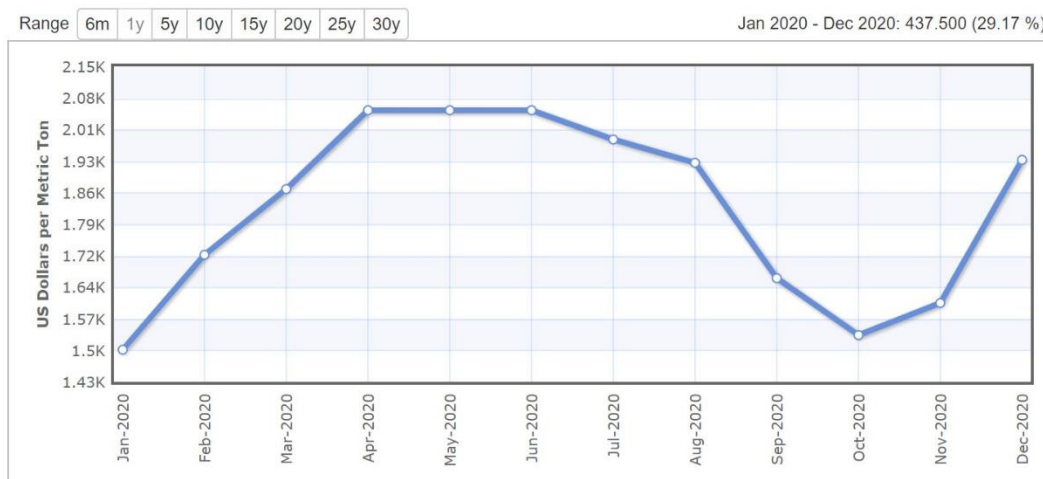
- En el Congreso Mundial del Maní, organizado por la Cámara Argentina del Maní, Eduardo Navi, su presidente, declaró al diario AgroVoz: “Las políticas públicas son el principal escollo que encuentra la cadena” (Ré, 2020).

Factor Económico:

Este factor, al igual que el político - legal, posee un alto impacto y se pueden evidenciar como acción de acatamiento inmediato o como resultado de la gestión administrativa de un país.

- El decreto Nacional 230/20 establece el cambio de aranceles para los derechos de exportación, modificando la del cultivo maní para la siguiente posición:
 - 1202.42.00.310 J 7% (Poder Ejecutivo - República Argentina, 2020).
- La variación del valor del maní a nivel mundial y del tipo de cambio son variables que influyen profundamente en los negocios y compañías, como se evidencia en la empresa Campo Agrícola, donde estos modelan su estrategia de venta en función de estas variables (Universidad Siglo 21, 2020).

Figura 1– Variación del precio del maní 1202.42.00 - calibre40/50, c.i.f. Rotterdam



Fuente – Index Mundi (2021).

Figura 2– Variación de la cotización del dólar respecto al peso argentino



Fuente - Desarrollo Propio – Información obtenida del Banco Nación de la República Argentina.

- En cuanto a la situación global de pandemia por el virus Covid19 que está transcurriendo en todos los países, y en Argentina con su característica propia, hay un indicador importante para el sector agropecuario, el volumen de exportaciones del sector primario durante el 2020 respecto del año anterior muestra un descenso en su volumen del 7,4% y para el rubro de frutos oleaginosos una disminución del 16,4% de acuerdo con lo que se observa en el reporte de Intercambio Comercial del INDEC (2021).

Factor Tecnológico

Existen varias iniciativas sobre la Investigación y Desarrollo (I + D) de nuevas tecnológicas para aplicarse en la producción del maní, un ejemplo es la Fundación Maní Argentino que nació en el año 2001 y tiene como objetivos principales:

- Promover el desarrollo y mejoramiento del cultivo.
- Mejorar la actividad productiva y comercial.
- Promover el dictado de cursos y publicaciones.
- Celebrar acuerdos y convenios con entidades, personas o equipos de investigación
- Realizar estudios de industrialización, usos alternativos y comercialización del maní.

Estos objetivos son alcanzados por los convenios con entidades públicas y privadas realizados por la Cámara Argentina del Maní (2020).

Factor Ecológico

Para esta industria el factor ecológico es un factor delicado y puede modificar instantáneamente todas las proyecciones, como referencia se puede tomar al clima.

Si bien existen mecanismos de resguardo como los seguros, el clima es una amenaza constante en sus extremos tanto por situaciones de sequía, granizo o excedente de lluvias.

En la campaña 2017/2018 se obtuvo una caída del 41% respecto de la campaña del año anterior por culpa de la sequía, transformándose en la campaña más baja de los últimos 10 años (MAGP, 2020).

A continuación, en la Tabla 2 se muestra la matriz PESTEL con el impacto para la empresa de cada uno de los factores.

Tabla 2 - Análisis PESTEL

Factor	IP	Importancia				O	A	p(x)	Impacto
		t	T	I	Ir				
Político - Legales									
Legislación específica	3	#	+	Ma	3	x	x	1	2,1
Tratados internacionales	3	1	+	Ma	4	x		0	0,35
Legislación tributaria	2	1	-	Ma	4	x	x	1	2,7
Legislación laboral	1	1	-	=	3	x	x	1	1
Estabilidad social	3	#	-	=	2		x	1	1,25
Protección de la Propiedad Intelectual	3	1	+	Ma	4	x		1	1,75
Económicos									
Derechos de exportación	3	1	-	Ma	4		x	1	2,1
Balanza comercial	3	6	-	Ma	3		x	1	1,8
Acceso al crédito	2	#	-	Ma	2	x		1	1,2
Inflación IPM	2	1	-	Ma	4		x	1	1,8
Tasa de cambio	3	1	-	Ma	3		x	1	1,8
Política monetaria	2	#	-	Ma	3		x	1	1,25
Riesgo país	2	#	-	Ma	2		x	1	1,2
Restricciones cambiarias	2	1	-	Ma	3		x	1	1,75
Crecimiento del PBI	3	#	-	Ma	3		x	1	1,5
Recursos energéticos	2	6	-	Ma	3		x	0	0,5
Variación del precio del maní	4	1	-	Ma	4	x	x	1	3,6
Sociales									
Patrones de consumo	2	#	+	Ma	2	x		0	0,4

Salud y movilidad social	3	1	-	Ma	4		x	1	1,75
Factores Tecnológicos									
Impacto de las nuevas tecnologías	3	#	+	Ma	4	x		1	2,8
Inversión en I+D	2	#	0	=	4	x	x	1	1,5
Automatización de procesos	3	#	+	Ma	4	x	x	1	2,8
Incentivos a nuevas tecnologías	2	#	0	=	3	x		0	0,75
Factores Ecológicos									
Normas agrónomas del maní	3	#	+	Ma	2	x	x	0	0,25
Normas sobre residuos químicos	3	#	+	Ma	2	x	x	0	0,25
Clima	3	8	+	Ma	4	x	x	1	1,75

Fuente - Desarrollo Propio, se utiliza el documento Administración Estratégica compilado por Octavio Cervantes (Cervantes, 2015); Información obtenida de: Gobierno Nacional, Provincial; INDEC; BCRA; INAL; AFIP; BNA; Bloomberg; Bolsa de Córdoba; CAM; SMN.

Como conclusión de este análisis de factores externos, la empresa se encuentra operando en una zona estratégica donde se proyectan distintas políticas que promueven la producción del cultivo maní como, por ejemplo, la Ley de Denominación de Origen que intenta dar una identidad de marca y calidad a nivel internacional. A lo que debe prestar atención, y mantener riguroso control la empresa, es a lo que respecta a medidas económicas, situación cambiaria del país, previsibilidad, aranceles y promociones a la exportación, porque son variables que tienen el potencial para cambiar drásticamente el negocio.

Por otro lado, en esta industria es imprescindible estar actualizado en cuestiones de desarrollo tecnológico que pueden mejorar el proceso o elevar el estándar del producto.

Finalmente, las variables ecológicas cada vez toman mayor protagonismo y es necesario alinear las políticas de producción a las regulaciones existentes en los mercados y tener previsibilidad sobre cuestiones más impredecibles como el clima, resguardando la inversión con seguros.

Siguiendo con el análisis de situación, se procede a realizar la matriz FODA para identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Campo Agrícola, aplicando una ponderación a cada uno de los ítems evaluados en la matriz. El análisis se centra en la identificación de los factores externos e internos:

Tabla 3 - Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades		Oportunidades		Amenazas		Total
Producción de la materia prima (maní).	3	No cuenta con personal de comercio internacional.	3	Vender el producto a otros mercados, ampliando su variedad.	3	Regulaciones, Aranceles.	2	11
Experiencia de varias campañas.	2	No posee experiencia en exportación.	3	Argentina en posición destacada en la producción y exportación de maní y derivados.	3	Valor Internacional.	2	10
Cumplimiento de las regulaciones locales.	3	No dispone de maquinarias que transformen o agreguen valor a la materia prima producida.	2	Mercado en crecimiento.	2	Contexto Internacional por Covid.	1	8
		Volumen de producción.	3	Mayor rentabilidad.	3	Clima.	3	9
21,05%	8	28,95%	11	28,95%	11	21,05%	8	38

Fuente - Fuente Desarrollo Propio, se utilizada la metodología compilada por José Luis Ramírez Rojas (2020); Campo Agrícola (Universidad Siglo 21, 2020).

A continuación, en la Figura 3, se observa gráficamente la proporción de los factores en un gráfico polar con una tendencia enfatizada en las Oportunidades y Debilidades evaluadas en la matriz.

Figura 3 - Gráfico de Magnitud Polar



Fuente - Desarrollo Propio – Resultados de la Matriz FODA

Para complementar el análisis FODA se realiza un Análisis Estratégico. De acuerdo con los resultados de la matriz, a Campo Agrícola se le recomienda implementar una estrategia DO (Estrategia Adaptativa) que consiste en superar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades que existen. En estos casos es conveniente un cambio en la política del producto posiblemente incorporando tecnología al proceso para ampliar su variedad o generando alianzas estratégicas con otros productores, alineando de esta forma el proceso global a los objetivos y exigencias del mercado.

Se logra identificar que la empresa posee un enorme potencial para encarar las recomendaciones resultantes de los análisis. La compañía debe armar un plan de acción cuantificable con metas claras que permitan trabajar las debilidades detectadas, y que se encuentre alineado con los objetivos. De esta forma, Campo Agrícola podrá, entre otras cosas, adquirir conocimiento para abordar acciones de comercio internacional y empoderarse en función de las oportunidades.

Diagnóstico y Discusión

Para lograr identificar oportunidades de negocio en el mercado europeo se requiere de un entendimiento profundo y constante de los cambios que van sucediendo en los mercados y en sus variables características como son la oferta, la demanda, los precios, los hábitos y formas de consumo, entre otras. Del análisis de situación se interpreta que los productores que lograron identificar esas oportunidades de negocio e internacionalizaron su producción de maní al mercado europeo debieron reconocer dichas características, seleccionar mercados, armar distintas estrategias y cumplir con una serie de requisitos específicos. Para alcanzar estos hitos, también, necesitaron incorporar conocimientos, realizar inversiones en tecnología, adecuar sus instalaciones y ajustar sus procesos y procedimientos. Otra característica importante que surge es la diversidad de oferta de productos que ofrecen utilizando como base la misma materia prima.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas que se enfocaron en la producción de la materia prima, sin contar con volúmenes significativos, quedaron expuestas a múltiples riesgos y problemas, entre ellos, se encontró el alto grado de dependencia que poseen con terceros actores y, como consecuencia de esto, las empresas terminaron siendo un eslabón básico del negocio, además, la estrategia mencionada no permitió adquirir los conocimientos y

experiencias necesarias para identificar oportunidades de negocio de exportación, por el contrario, dejó a las empresas susceptibles a los cambios en el entorno y en una posición de zona de confort, dificultando el crecimiento y las posibilidades de ampliar sus capacidades o, por ejemplo, de innovar con su materia prima.

La identificación de oportunidades de negocios de exportación es el camino para abrir las puertas a que los pequeños y medianos productores obtengan las habilidades para conocer en detalle el mercado externo, las exigencias regulatorias, los aspectos logísticos, a sus clientes y que logren empoderarse para exportar su producción de manera exitosa, además, esto aumentaría las posibilidades de expandirse, de identificar nuevos aspectos para darle otros valores a sus productos, aprovechando al máximo el fomento que se realiza en la zona de Hernando con iniciativas como la Denominación de Origen, Maní de Córdoba .

En definitiva, este rumbo busca generar un círculo virtuoso del que se beneficien las empresas cumpliendo sus objetivos y posicionándose de otra forma en el mercado, la comunidad de la que forma parte por la oportunidad de empleo, capacitación y bienestar y el país en general porque aportaría su grano de arena a la balanza comercial y a otras variables macro del país.

Marco Teórico

En este marco teórico se postulan los diferentes aspectos que debe tener en cuenta la empresa para identificar el mercado que presenta una oportunidad de negocio de exportación, el cumplimiento de las barreras del comercio para luego finalizar exponiendo algunos de los componentes principales que integran una internacionalización como son el contrato de compra venta, las formas de pago y logística internacional.

Para la selección de la oportunidad de negocio en el mercado europeo se utiliza el Proceso Jerárquico Analítico AHP *Analytic Hierarchy Process*. Se sigue la metodología del *paper* Priorización Multicriterio de Mercados Potenciales de Comercio (Araya-Pizarro & Araya-Pizarro, 2019) publicado en la plataforma *Scielo*². En la Tabla 4 se puede observar un modelo de la matriz AHP.

² Scielo es una plataforma de búsqueda de publicaciones científicas.

Tabla 4 - Modelo de matriz AHP

Objetivo	Criterios	Pesos	Subcriterios	Pesos	Alternativas de países
Seleccionar o priorizar mercados Internacionales	Criterio 1	w1	Crecimiento Económico	w1.1	
			Poder Adquisitivo	w1.2	
			Volumen de Importaciones	w1.3	
			Exportaciones	w1.4	
	Criterio 2	w2	Barreras al comercio	w2.1	
			Riesgo	w2.2	
			Facilidad para hacer negocios	w2.3	
			Transparencia y corrupción	w2.4	

Fuente - Araya-Pizarro & Araya-Pizarro (2019).

Una vez seleccionado el mercado objetivo se analizan las barreras que existen para comercializar. La Organización Mundial del Comercio en su página menciona que las barreras no arancelarias no deben ser discriminatorias ni crear obstáculos innecesarios al comercio y reconoce el derecho de los miembros a aplicar estas barreras siempre y cuando promuevan la protección de la salud y la seguridad de las personas o el medio ambiente. Respecto a las barreras arancelarias incentiva a que éstas disminuyan y se consoliden según los acordado en la Ronda de Uruguay, estos esfuerzos continúan siendo trabajados en el marco del Programa de Doha. En el mismo sitio se puede acceder a la herramienta Portal Integrado de Información Comercial, I-TIP, la cual recopila información de las barreras que afectan al comercio (OMC, 2020).

Barreras No Arancelarias: en la Tabla 5 se recopilan las Barreras No Arancelarias para el comercio entre Argentina y la Comunidad Europea.

Tabla 5 - Barreras No Arancelarias

Barreras	Observaciones
Registro como Exportador en la página de AFIP	Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos (2020).
Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial (RUCA)	Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca - Argentina (2020).
Declaración de Venta al Exterior (DJVE)	Fuente: Ministerio de Agroindustria (2020).

<p>Requerimientos de la Comunidad Europea para exportar maní, agrupadas en el Certificado Sanitario ANMAT</p>	<p>RCE178/2002: establece los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria. RCE 852/2004: establece normas generales destinadas a los operadores de empresas alimentarias. RUE 2017/265: integra en un único marco legislativo las normas aplicables a los controles oficiales de los animales y mercancías que se introduzcan en la UE. RCE 1881/2006: establece los niveles máximos de micotoxinas, incluidas las aflatoxinas, en los alimentos. RCE 401/2006: establece las disposiciones sobre muestreo y análisis para el control de las micotoxinas, incluidas las aflatoxinas, en alimentos. RUE 2014/884: estableció las condiciones especiales a la importación desde terceros países. RUE 2019/1793: establece las condiciones especiales que regulan la entrada en la Unión Europea de determinadas partidas de alimentos RUE 2016/2106: establece que los productos que contengan maní en un porcentaje superior al 20% deben ser fiscalizados por las autoridades competentes del país de origen.</p> <p>Fuente: Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina (2020).</p>
<p>El embalaje y etiquetado</p>	<p>RUE 2011/1169 – RCE 94/62: establece las condiciones para preservar e identificar el producto.</p> <p>Fuente: Comisión Europea (2020).</p>

Fuente - Información obtenida de AFIP, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Centro de despachantes de Aduana, Comunidad Europea.

Barreras Arancelarias: los derechos de exportación del producto maní en Argentina se verifican de acuerdo con la posición arancelaria del producto en estudio SIM 1202.42.00.310 J, la herramienta utilizada es Tarifar (2020).

En cuanto a la Comunidad Europea, ésta posee un nivel de integración aduanera donde hay un derecho común a la importación y lo que varía son los impuestos internos de cada país, esta información se verifica en la página oficial de la Comunidad (2020).

Una vez iniciado el proceso de venta internacional donde las empresas se pusieron de acuerdo, y el cliente acepto una oferta, surge el contrato internacional el cual está regulado por la Convención de Viena de 1980 (CNUDMI, 2010). Dicha Convención fue ratificada por la República Argentina en la Ley 22.765. (Poder Legislativo - República Argentina, 1980).

En el contrato de compraventa mencionado se definen las formas de pago y la logística entre otros factores. “Dependiendo de la confianza que tenemos en la otra parte y las circunstancias relacionadas con cada transacción podemos emplear un medio u otro” (Moreno, 2000). Los medios de pago frecuentes son:

a) Orden de pago o Transferencia bancaria, b) Cheque Bancario Internacional, c) Letra de Cambio, d) Cobranza documentaria, e) Letras Avaladas, f) Crédito documentario /Carta de crédito comercial.

Finalmente, la logística y entrega de la mercadería es el punto de cierre del contrato de compraventa internacional. Como se menciona en el Diario del Exportador los factores más destacados son:

a) Tipo de producto a exportar, b) Peso del producto, c) Volumen de la carga, d) Punto de Origen y destino, e) Tipo de empaque y embalaje, f) Requerimientos del comprador o del país de destino. (Diario del Exportador, 2017).

En este apartado se desarrollaron las diferentes definiciones, herramientas, procesos, teorías y demás componentes que permiten abordar en distintas dimensiones los objetivos y temáticas estratégicas del presente trabajo.

Plan de Implementación

Las acciones del presente plan tienen como propósito general identificar una oportunidad de negocio de exportación en el mercado europeo para el producto maní, cuya posición arancelaria es 1202.42.00.310 J, en la campaña 2021/22, a través de la selección del país destino, del análisis de las barreras del comercio y de la identificación de los factores logísticos, proponiendo además contrato y forma de pago.

Se identifican como aspectos limitantes que la empresa Campo Agrícola no posee departamento de comercio internacional y no cuenta con los elementos necesarios para adecuar su proceso productivo y materia prima a las exigencias del mercado exterior. Tampoco cuenta con un área de marketing para desarrollar las estrategias de penetración de mercado. Estos puntos se tendrán en cuenta dentro del Diagrama Gantt al final de este apartado.

Para la identificación del mercado meta se realiza un proceso de selección de países con el fin de encontrar el más conveniente para la compañía. El objetivo, los criterios, subcriterios y alternativas que se utilizan para este proceso se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6 - Estructura Jerárquica de selección de mercado definida para Campo Agrícola

Objetivo	Criterios	Sub Criterios	Definición Fuente	Alternativas
Seleccionar un mercado conveniente para la exportación del producto	Indicadores de Mercado Potencial.	Volumen de Importaciones de Maní (NCM 12042.00).	Trade Map	Países de Europa
		Volumen de Exportaciones Maní.	Trade Map	
		Consumo per cápita de Nuts.	Statista	
		Crecimiento Económico.	Santander Trade	
	Indicadores de accesibilidad y riesgo.	Barreras no arancelarias.	Comisión Europea	
		Derechos de Importación.	Comisión Europea	
		Impuestos Internos.	Santander Trade	
		Infraestructura Logística	Santander Trade	

Fuente - Desarrollo Propio – Información obtenida de Trademap, Santander Trade, Comisión Europea, Statista.

Seguidamente, en la Tabla 7, se muestran los países de Europa que tuvieron volúmenes de importación en el año 2019.

Tabla 7 - Volumen de Importaciones de Maní NCM 1202.42.00 en países de Europa 2019

Países	Tns.	Países	Tns.	Países	Tns.	Países	Tns.
Países Bajos	330367	Grecia	13117	Portugal	2736	Suiza	725
Rusia	152033	Bulgaria	12525	Macedonia	3018	Letonia	812
Alemania	102859	Serbia	8626	Austria	3544	Chipre	768
Reino Unido	93837	Noruega	7055	Suecia	2804	Albania	1120
Polonia	64618	Hungría	7312	Eslovaquia	2187	Moldavia	863
España	37339	Luxemburgo	6973	Finlandia	2816	Montenegro	564
Francia	30053	Rumania	6489	Bielorrusia	2493	Eslovenia	357
Italia	25507	Dinamarca	6229	Croacia	1521	Estonia	364
Bélgica	24623	Rep. Checa	3779	Bosnia	1194	Malta	201
Ucrania	25518	Lituania	3765	Irlanda	1188	Islandia	28

Fuente - Desarrollo propio. Información obtenida en Trademap.

Se define el alcance considerando los 4 mercados que concentran el 54% del volumen de importaciones del producto maní a Europa (Países Bajos, Alemania, Polonia, España). Se descarta a Reino Unido por la incertidumbre del proceso de desvinculación de la Comunidad Europea *Brexit* y a Rusia Occidental estratégicamente, por pertenecer a otro bloque económico. Sobre estos países preseleccionados se identifica, a través del proceso jerárquico analítico, el país más conveniente para Campo Agrícola.

A continuación, en la Tabla 8 se observan los datos recolectados para la aplicación del proceso AHP.

Tabla 8 - Datos para la aplicación del proceso AHP.

País	Seleccionar un mercado conveniente para la exportación del producto							
	Indicadores de Mercado Potencial.				Indicadores de accesibilidad y riesgo.			
	Volumen		Consumo de Nuts	Crecimiento Económico 2020/21	Barreras no arancelarias	Barreras arancelarias	Impuesto Internos	Infraestructura Logística
	Import.	Export.						
Alemania	102859	13660	2,4	-7,8 / 5,4	Regulaciones Comisión y Consejo Europeo	0%	5%	4,37
Países Bajos	330367	138449	2,5	-7,7 / 5,0			9%	4,21
Polonia	64618	1728	1,8	-4,6 / 4,2			8%	3,21
España	37339	2165	2	-12,8 / 6,3			4%	3,84

Fuente - Desarrollo Propio – Información obtenida Trademap, Santander Trade, Comisión Europea, Statista.

Finalmente, en la Tabla 9 se muestra el resultado obtenido del proceso jerárquico analítico, ver *Anexo 1 – Memoria de Cálculo de la Matriz AHP*.

Tabla 9 - Resultados del proceso AHP

Países \ Ponderaciones	Indicadores de Mercado Potencial.			Indicadores de accesibilidad y riesgo.			Ranking
	Criterios	Ponderaciones		Criterios	Ponderaciones		
		AHP	Gral.		AHP	Gral.	
Alemania	Volumen importación	0,33	0,60	Barreras No Arancelarias	0,40	0,4	0,36
España	Volumen Exportación	0,07		Derechos Importación	0,23		0,13
Países Bajos	Consumo Nuts	0,49		Impuestos Internos	0,24		0,39
Polonia	Crecimiento Económico.	0,11		Infraestructura Logística	0,12		0,12

Fuente – Desarrollo Propio

El proceso basado en variables identificadas como importantes para el cumplimiento del objetivo dio como resultado que Países Bajos es un mercado conveniente. Sin embargo, Alemania puede ser considerado a futuro como otra alternativa viable.

Se seleccionaron tres empresas de Países Bajos que se convierten en oportunidades de negocio concretas para Campo Agrícola, los datos se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10 - Oportunidad de Negocio de Exportación - Países Bajos

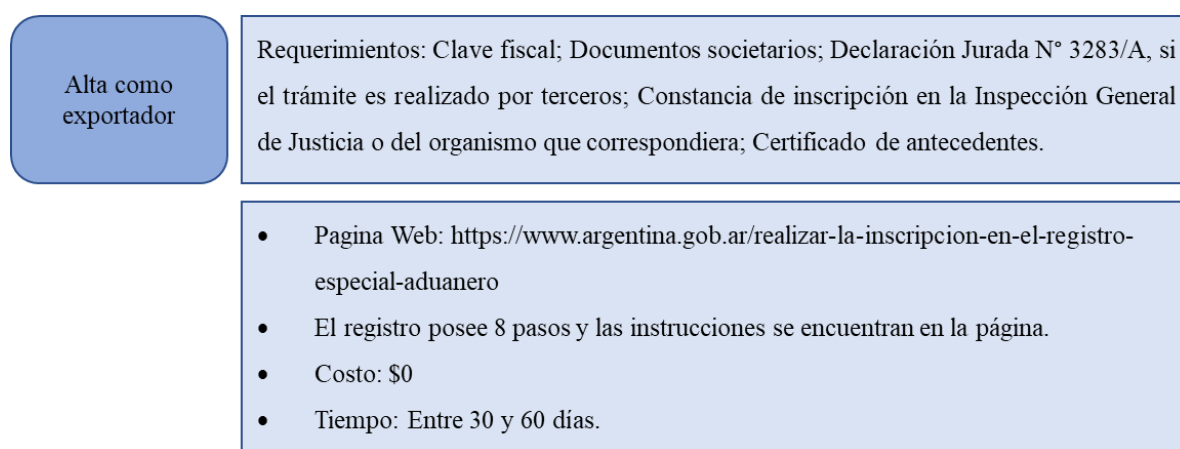
Empresa	Observación	Contacto
Supper Food	Productor de marca blanca actualmente utiliza maní procedente de Argentina.	Teléfono: +31850 48 84 00 Página: https://supperfood.nl/en/industrial-products/peanuts/
Nutland	Vende frutos secos y productos derivados del maní.	Teléfono: +31 (0) 70 82 09 777 Página: https://www.nutland.nl/our-organisation/
Swartberg	Procesa maní y produce derivados.	Teléfono: +31 10-4293400 Página: http://www.swartberg.com

Fuente – Información obtenida TradeMap.

En esta instancia, ya habiendo identificado a Países Bajos como el mercado objetivo, se procede a analizar las Barreras No Arancelarias.

Campo Agrícola debe darse de Alta como Exportador, el trámite comienza en forma digital y puede requerir acercarse físicamente a una dependencia de AFIP para complementar la documentación.

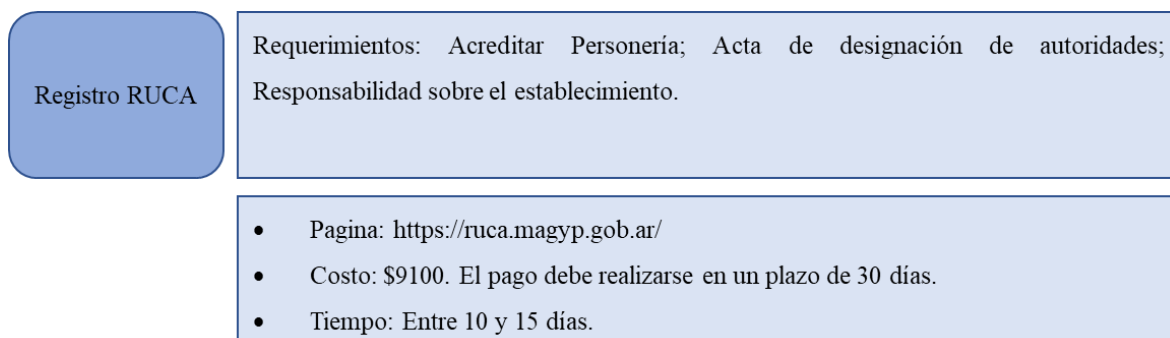
Figura 4 - Alta como exportador



Fuente - AFIP (2020).

Por otro lado, la compañía también debe inscribirse en el Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial *RUCA*, este registro también es en forma digital.

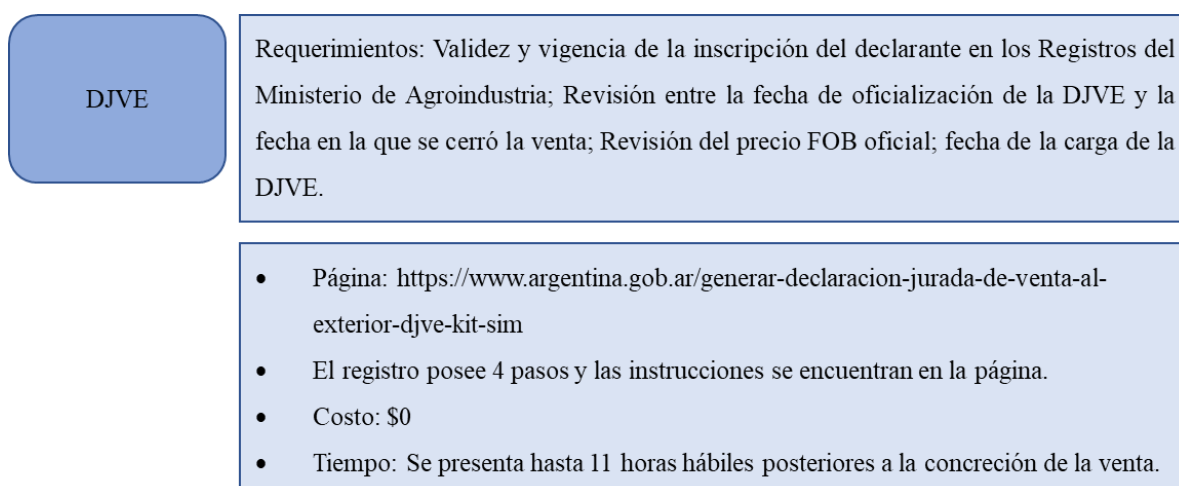
Figura 5 - Registro RUCA



Fuente – Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2020).

Para la presentación de la declaración Jurada de Ventas al Exterior (DJVE) se requiere chequear los requisitos de admisibilidad en primera instancia.

Figura 6 – Declaración Jurada de Venta al Extranjero

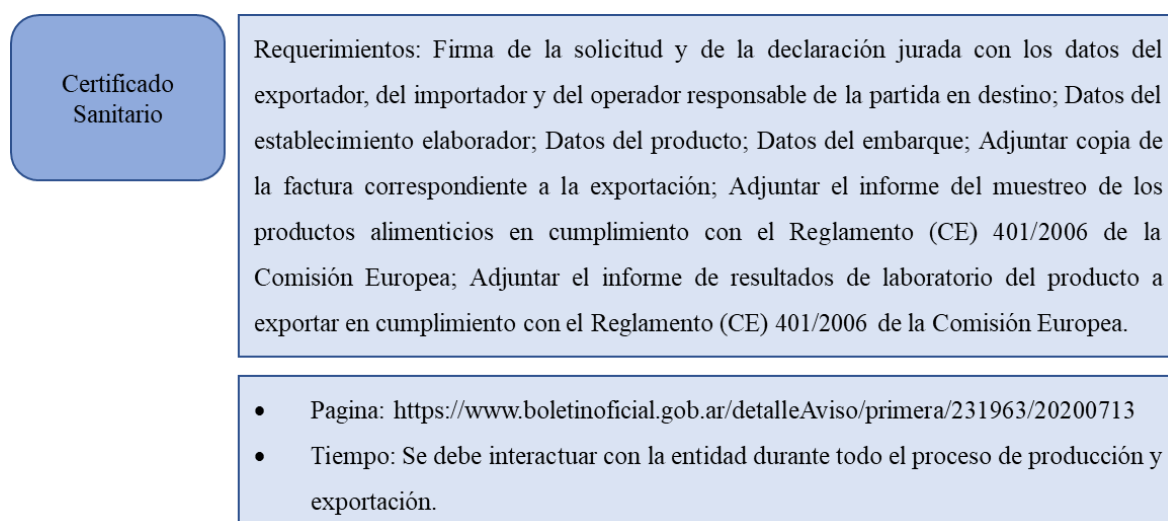


Fuente - Ministerio de Agroindustria (2020).

Tener en cuenta que este trámite debe ser realizado con la asesoría continua del despachante de aduana.

La exportación de maní de Argentina a la Comunidad Europea requiere el certificado sanitario ANMAT – INAL. Es conveniente la contratación de un gestor para el seguimiento del trámite en ANMAT, que debe coordinarse con el Ingeniero Agrónomo, para el cumplimiento de la trazabilidad y calidad del producto, y con el despachante de aduana por los datos de los clientes y aspectos aduaneros.

Figura 7 – Certificado Sanitario del ANMAT

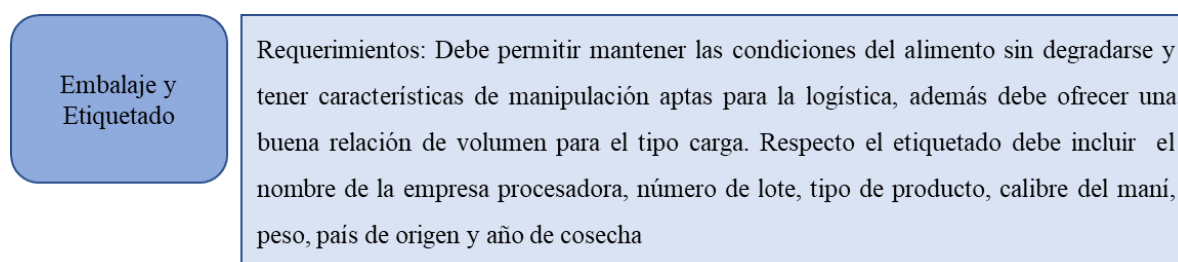


Fuente - Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina. (2020).

Existe mucha oferta de gestorías para acompañamiento de trámites con el ANMAT, un posible gestor con experiencia en Certificados Sanitarios es la gestoría RBC sus datos de contacto son: página web: <https://www.regulatoriobc.com/>; email: info@regulatoriobc.com; Teléfono: +5491137660968.

Respecto del embalaje y etiquetado se debe cumplir con las resoluciones de la Comunidad Europea.

Figura 8 – Requerimiento de Embalaje y Etiqueta



Fuente – Comisión Europea (2020).

Se sugiere que se utilice bolsones *Big Bag* que pueden transportar hasta 1250 kg de producto como se muestra en la figura a continuación.

Figura 9 – Bolsa *Big Bag* 1250kg y etiqueta Tipo

Fuente – Pagina de la empresa Gastaldi <https://www.gastaldihnos.com.ar/>

Continuando con el análisis de barreras, se analizan las Barreras Arancelarias, este dato será de utilidad para calcular el precio de venta cuando la empresa realice sus primeras operaciones. En la Tabla 11 se muestran los derechos de exportación para la posición en estudio.

Tabla 11 – Posiciones arancelarias específicas SIM

Tipo	SIM	Derechos
Maní Blanqueado		
Entero	1202.42.00.310 J	Derecho de Exportación 7% Reintegros 0,5% - Reintegro adicional 0,5%

Fuente - Tarifar

Se realiza la búsqueda de la posición arancelaria en la herramienta publicada por la Comunidad Europea, donde se identifica que los clientes de Campo Agrícola en Países Bajos deben afrontar los siguientes derechos.

- Derechos de importación 0%. / Derechos internos 9% (IVA). (CE, 2020).

Definido el país objetivo y analizadas las barreras del comercio, a continuación, en la Tabla 12, se enumeran los principales factores logísticos a tener en cuenta para la exportación del producto a Países Bajos.

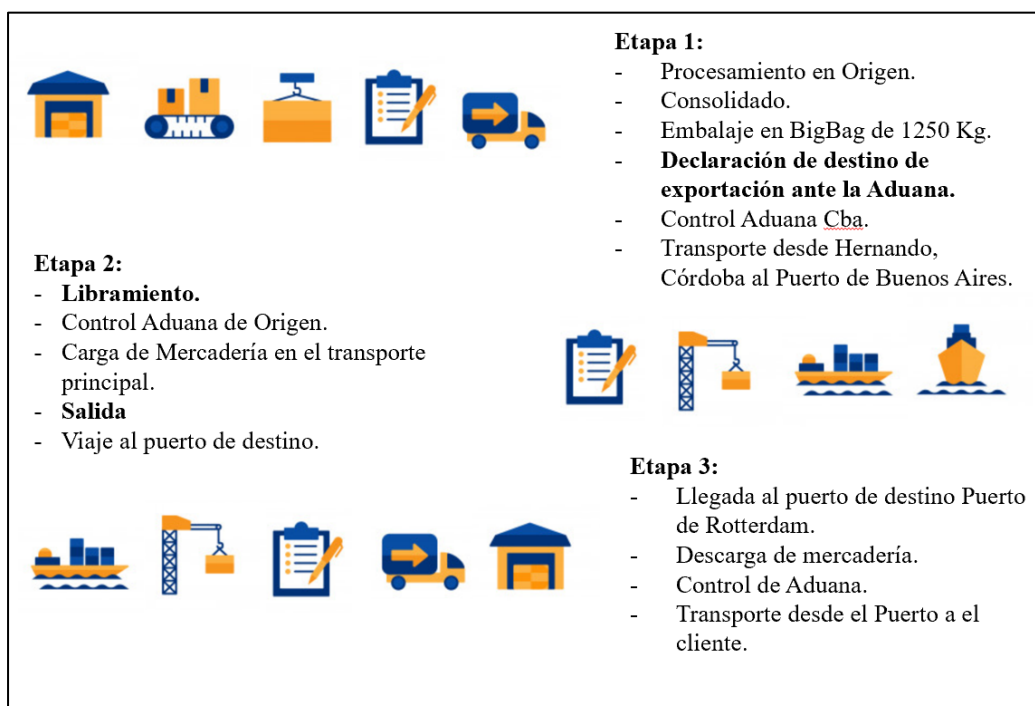
Tabla 12 - Factores Logísticos.

Factores Logísticos	
Producto	Maní 1202.42.00
Puerto de Origen	Puerto de Buenos Aires - Argentina
Transporte a Puerto Origen	Camión
Puerto de Destino	Róterdam - Países Bajos
Transporte Principal	Barco
Transporte a Cliente	Camión
Modo de Transporte	Container 40'
Tipo de Embalaje	Bolsones Big_Bag
Peso de la Carga x Big Bag	1250 kg
Volumen de la Carga x Big Bag	90x90x40 - 0,324 m3
Carga x Container	20 unidades Big Bag
Peso Total x Container	25 toneladas

Fuente - Desarrollo Propio – Información obtenida de la Empresa Servicios Agropecuarios <http://www.servagrop.com.ar/>.

Caba destacar que el puerto de Róterdam es el puerto más grande de Europa y es un punto estratégico para el comercio internacional. En la Figura 10 se muestran las etapas de la logística desde la planta de la empresa hasta el destino, el puerto de Róterdam en Países Bajos.

Figura 10 - Etapas generales de la Logística.



Fuente - Desarrollo Propio, Información obtenida del Manual de Aduanas (2018).

Tareas	Hito																			
Registro de Exportadores	Medio	CA	0%	01/12/20	31/01/21															
Inscripción en Registro RUCA	Medio	CA	0%	01/12/20	31/12/20															
Servicio de Despachante Asecoria Comex.	Medio	CA	0%	01/12/20	30/06/22															
DJVE	Medio	CA	0%	01/12/20	31/07/21															
Servicio de Gestor ANMAT	Medio	CA	0%	01/08/21	30/06/22															
Certificado ANMAT	Alto	CA	0%	01/08/21	30/06/22															
Def. de Estrategia Marketing	Alto	CA	0%	01/12/20	31/01/21															
Implement. Plan Marketing	Alto	CA	0%	01/02/21	31/07/21															
Cerrar Ventas	Hito	CA	0%	01/02/21	30/06/21															
Proceso de Crédito Documentario	Alto	CA	0%	01/07/21	30/06/22															
Contrato de Procesamiento	Alto	CA	0%	01/07/21	31/07/21															
Procesamiento y Embalaje M. Prima	Alto	CA	0%	01/05/22	31/05/22															
Proceso Logístico	Alto	CA	0%	01/06/22	30/06/22															
	Siembra																			
	Cosecha																			
	Exportación																			

Fuente - Desarrollo Propio.

Conclusiones y Recomendaciones

Para identificar negocios de exportación en el mercado europeo Campo Agrícola debe cambiar su paradigma y animarse a dar un paso hacia su internacionalización y crecimiento teniendo como guía el plan de implementación detallado propuesto en el presente reporte de caso.

La empresa cuenta con 19 meses para lograr la primera exportación con una instancia de control de, Avanzar o No Avanzar, dos meses antes de la fecha de siembra en agosto 2021. Además, para lograr el objetivo, ante todo, es indispensable que la compañía construya un equipo de trabajo interdisciplinario que cuente con profesionales de distintos rubros durante todo o gran parte del proceso. Por ejemplo, expertos como los despachantes de aduana o gestores que conozcan la burocracia del ANMAT para poder alinearse a las exigencias locales y del mercado objetivo. De la misma forma, la empresa debe desarrollar con personal propio o externo las estrategias de marketing y comercialización para lograr eficacia en la captación de los clientes para su producto. Estos aspectos se deben resolver con la mayor anticipación posible ya que la previsibilidad de ventas es un punto clave del plan.

Por último, debe desarrollar con inversión propia o a través de la contratación de un servicio tercerizado la transformación de su producción primaria para obtener el maní blanchado entero, esto, además, le permitirá ofrecer, en otras instancias, con la misma materia prima, distintos diferenciales de producto como son el calibre del maní, cocción, con o sin sal agregada, etc. Se recomienda que, para estos primeros pasos, la transformación sea por medio

de un proveedor y que los contratos de servicio que se realicen con estos prestadores sean formales y tengan cláusulas punitivas ante cualquier incumplimiento, ya que de producirse un imprevisto impactará en todo el proyecto, especialmente en la logística, en la satisfacción de los clientes y en la credibilidad de la empresa para cumplir sus obligaciones.

Una vez que la empresa haya logrado adaptarse a las exigencias del mercado exterior y logre sus primeras exportaciones estará en condiciones de optar por diversas estrategias de crecimiento y expansión. La sugerencia es que desarrolle planes evolutivos por campaña con hitos cuantificables y medibles que le permitan avanzar con firmeza en este camino logrando aumentar la magnitud de su producción y mejorar su tecnología paso a paso. Esta evolución puede darse bajo distintos modelos como son el crecimiento natural de la empresa o asociándose con otros productores para ir penetrando el mercado con volúmenes más atractivos y oferta de productos diferenciales.

Para concluir este reporte se cita una frase del escritor Joel Barker: “Aquellos que piensan que algo no puede hacerse, son interrumpidos continuamente por personas que ya lo están haciendo” (Prize, 2016).

Bibliografía

- AFIP. (2020). *Registros Especiales Aduaneros - Res. 2570*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/realizar-la-inscripcion-en-el-registro-especial-aduanero>
- Agrovoz. (27 de Agosto de 2018). *Cámara Argentina del Maní*. Obtenido de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/el-mani-record-201718-marco-525-qq-por-ha-agrovoz/>
- Allende, H., Scarpetta, G., Pellegrino, L., Devotto, M., & Save, A. (2018). *Manual de Aduanas*. IARA.
- Araya-Pizarro, S., & Araya-Pizarro, C. (2019). *Priorización Multicriterio de Mercados Potenciales de Comercio*. La Serena: Universidad de La Serena. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000500309#B17
- Attila, J., & Alieu, G. (2017). *Bulgarian Journal of Agricultural Science*. Obtenido de <https://www.agrojournal.org/23/02-01.pdf>

- CAM. (2020). *Cámara Argentina del Maní*. Obtenido de I+D:
<http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/investigacion/>
- CBI. (01 de Abril de 2019). *Exportación de maní para la industria alimentaria en Europa*. Obtenido de <https://www.cbi.eu/market-information/grains-pulses-oilseeds/groundnuts-peanuts>
- CDA. (13 de Julio de 2020). *Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina - ANMAT: Certificado Sanitario Oficial de Exportación*. Obtenido de http://www.cda.org.ar/detalle_normativa.php?id=3058
- CE. (2020). *Comisión Europea - Trade Help Desk - Etiquetado y Embalaje*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/etiquetado-y-embalaje>
- CE. (2020). *Comisión Europea - Trade HelpDesk*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=1202420000&partner=CL&reporter=NL&tab=1>
- Cervantes, O. (2015). *Universidad Siglo 21 - Administración Estratégica*.
- CNUDMI. (2010). *Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional*. Obtenido de <https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/sales/cisg/V1057000-CISG-s.pdf>
- Di Matteo, S. (2017). *Maní Confitería: Desafío para el pequeño y mediano Productor*. Universidad Torcuato DiTella.
- Diario del Exportador. (2017). *La logística y el transporte en el comercio exterior*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/10/la-logistica-y-el-transporte-en-el.html>
- Fernandez, E., & Giayetto, O. (2017). *El cultivo del maní en Córdoba 2da Edición*. Universidad Nacional de Río Cuarto.
- IM. (2021). *Index Mundi*. Obtenido de <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=peanuts&months=12>
- INDEC. (2021). *Intercambio Comercial Argentino*. Ministerio de Economía - República Argentina.
- MA. (2020). *Ministerio de Agroindustria - Declaración Juarada de Venta al Exterior Res. 51/18 y 94/18*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/generar-declaracion-jurada-de-venta-al-externo-djve-kit-sim>
- MAGP. (2019). *Cadena del Maní - Resumen*. Obtenido de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/MANI_Resumen_1er_sem_2019.pdf
- MAGP. (2020). *Estimaciones Agrícolas*. Obtenido de <http://www.acopiadorescba.com/deq-download/DigitalCircular/20416/document/68334>

- MAGP. (2020). *RUCA*. Obtenido de <https://ruca.magyp.gob.ar/>
- Mauborgne, K. (2015). *La estrategia del océano azul*. Profit Editorial.
- MDP. (11 de Noviembre de 2020). *Ministerio de Desarrollo Productivo - Plan de Desarrollo Federal Exportador Pyme*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-desarrollo-productivo-lanzo-el-plan-de-desarrollo-federal-exportador-pyme>
- Moreno, J. (2000). *Manual del Exportador*. Macchi.
- OMC. (2020). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/itip_s.htm
- Poder Ejecutivo - República Argentina. (04 de Marzo de 2020). *Boletín Oficial - Decreto Nacional 230 Anexo 1*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226273/20200305>
- Poder Legislativo - República Argentina. (11 de 04 de 1980). *Infoleg - Ley 22765*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/192130/norma.htm>
- Poder Legislativo Provincial - República Argentina. (17 de Octubre de 2012). *CAM - Ley Provincial 10.094*. Obtenido de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/mani-de-cordoba/>
- Prize, W. (2016). *700 Pensamientos para desarrollar una mentalidad ganadora*. Mestas Ediciones.
- Ramírez Rojas, J. L. (2020). *Universidad Siglo 21 - Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Ré, F. (Julio de 2020). *AgroVoz*. Obtenido de <http://agrovoz.lavoz.com.ar/agricultura/mani-ofrece-mas-oportunidades-que-amenazas>
- Tarifar. (2020). *Derechos Aduaneros*. Obtenido de <https://web.tarifar.com/>
- Universidad Siglo 21. (2020). *Materia Seminario Final de Comercio Internacional - Campo Agrícola*.

Anexos 1

Memoria de Cálculo de la Matriz AHP

Se presenta en la tabla 13 como ejemplo parte de la memoria de cálculo del criterio *Indicadores de Mercado Potencial* analizado en el proceso.

Tabla 13 - Memoria de cálculo del proceso AHP.

Comparación de Criterios								
Criterios	Volumen Importación	Volumen Exportación	Consumo	Crecimiento Económico	Matriz Normalizada			Vector Promedio
			Nuts					
Volumen Importación	1	7	3	9	0,63	0,696	0,45	0,57
Volumen Exportación	1/7	1	1/5	1	0,09	0,046	0,05	0,06
Consumo Nuts	1/3	5	1	9	0,21	0,232	0,45	0,31
Crecimiento Económico	1/9	1	1/9	1	0,07	0,026	0,05	0,05
Total	2	14	4	20				

CI=(nmax-n)/(n-1)	0,08	A x P	2,45	0,26	1,31	0,22	0,22	4,24
RI=1.98*(n-2)/n	0,99							
CR=CI/RI	0,08							

Criterio: Volumen de Importación									
Alternativas	Alemania	España	Países Bajos	Polonia	Matriz Normalizada				Vector Promedio
Alemania	1	7	1/3	5	0,23	0,389	0,199	0,441	0,31
España	1/7	1	1/7	1/3	0,033	0,056	0,085	0,029	0,05
Países Bajos	3	7	1	5	0,691	0,389	0,597	0,441	0,53
Polonia	1/5	3	1/5	1	0,046	0,167	0,119	0,088	0,11
Total	4	18	2	11					

Matriz Resultante					
Criterio / Alternativa	Volumen de Importación	Volumen de Exportación	Consumo	Crecimiento Económico	Priorización
			Nuts		
Alemania	0,31	0,18	0,42	0,18	0,33
España	0,05	0,08	0,11	0,04	0,07
Países Bajos	0,53	0,67	0,42	0,18	0,49
Polonia	0,11	0,08	0,05	0,59	0,11
Ponderaciones	0,57	0,06	0,31	0,05	

Fuente: Desarrollo Propio.

Anexos 2

Modelo Carta Oferta

A continuación, se presenta el modelo propuesto de Carta Oferta.

De: Campo Agrícola Hernando, Provincia de Córdoba Teléfono +54 353 xxx-xxxx	Fecha: N° Referencia:
---	--------------------------

Para:
Nombre de Cliente
Dirección del Cliente
Teléfono del Cliente

Nos dirigimos a usted con motivo de hacerle llegar la presente ofertar comercial sobre el producto solicitado:

Producto	<i>Tipo de maní - Posición Arancelaria</i>
Calidad	<i>Característica del producto.</i>
Cantidad	<i>Toneladas de producto</i>
Embalaje	<i>Tipo de Embalaje</i>
Peso	<i>Peso de la mercadería</i>
Precio Unitario	<i>USD</i>
Precio Total	<i>USD</i>
Incoterm	<i>Incoterm propuesto</i>
Forma de Pago	<i>Tipo de forma de pago requerida</i>
Puerto de Origen	<i>Puerto de Origen del producto</i>
Fecha de Embarque estimada	<i>Fecha de embarque estimada de la mercadería</i>

Agradecemos su especial atención, quedamos a la espera de la aceptación de la presente. Saludos cordiales.

Observaciones:

- La presente oferta tiene validez por 15 días.
- Los términos comerciales hacen referencia a los Incoterms 2010.
- Las condiciones y datos expuestos en la oferta, una vez aceptada, se regirán e interpretarán de acuerdo con la Convención de Viena de 1980.