

**La Internacionalización de la Empresa a través de la Identificación  
de Oportunidades de Negocio en el Mercado Europeo**

*Dos Luis S.H.*



Montero, Camilo

DNI: 38.800.405

CIN01579

Lic. En Comercio Internacional

## Resumen

El presente Reporte de Caso consiste en la investigación y el análisis de entornos, mercado y actores involucrados en el comercio cuyo fin –objetivo general- ha sido la detección de un mercado de exportación en el continente europeo para la compañía cordobesa Don Luis S.H., para mediados del año 2021, a la vez que se halló una oportunidad comercial en el país de destino para la comercialización de uno de sus productos –el maní- junto con la confección de la oferta internacional –ambos objetivos específicos-.

La búsqueda de la internacionalización de la organización ha sido fundada en un panorama de crisis para la Argentina con un escenario turbulento en términos macroeconómicos y socio-políticos -profundizado por la pandemia de Covid-19 que se ha desatado durante todo el año 2020-, además de un mercado local cuya demanda para el producto es relativamente baja a la vez que la tendencia de consumo en el mercado extranjero evoluciona positivamente, hecho que terminó por consumir el interés de hallar nuevos mercados extranjeros.

El resultado de la investigación arrojó a Países Bajos como el destino de exportación más óptimo de cuantos se tuvieron en cuenta –seleccionados bajo métodos y criterios del propio investigador y evaluados a través de herramientas como la matriz de priorización-.

El trabajo da respuesta –en su última parte- tiene como hito relevante el hallazgo de una oportunidad comercial en el mercado neerlandés y la consiguiente confección de la oferta internacional, hechos que logran responder de forma satisfactoria a los objetivos específicos planteados en la introducción.

Como conclusión y a modo de recomendación, se alienta a futuros investigadores a avanzar sobre la misma temática, pero ésta vez sobre los aspectos logísticos y operativos de una operación de compraventa internacional -una vez escogido el destino y detectado un posible importador-, es decir, todo aquello que hace a la secuencia lógica de una operación de exportación.

### *Abstract*

*This Case Study consists in the investigation and analysis of environments, markets and international trade agents in order to identify a potential market for the internationalization of the company Don Luis SH for the first half of 2021, and at the same time a comercial oportunity was found for one of the company's product –peanuts- alongside the making of an international offer.*

## Introducción

Campo Agrícola es una compañía de la agroindustria localizada en Hernando, provincia de Córdoba. Nacida en 2004, el objeto de su actividad es realizar actividades de explotación agrícola primaria sobre campos de terceros, buscando la mayor rentabilidad económica bajo un escenario de sustentabilidad agronómica, con crecimiento sostenido.

Los productos derivados de su actividad son el maíz, la soja y el maní. Ocasionalmente produce trigo como cultivo invernal.

La misión de la compañía es la de desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario con posibilidad de ampliar el alcance de las actividades dentro del mismo sector. Consolidar la expansión de la empresa en el largo plazo, teniendo en cuenta la sustentabilidad agronómica.

Por otra parte, persigue su visión en buscar el crecimiento permanente dentro del negocio con una base sólida, ampliar la superficie de explotación agrícola y desarrollar asociaciones con terceros para dotar de mayor dinamismo al negocio.

El producto seleccionado ha sido el maní. El maní (*Arachis hypogaea L.*) es uno de los cultivos de leguminosas más importantes del planeta. Es una especie vegetal originaria de América del Sur, donde el género *Arachis* está vastamente distribuido en distintas regiones de Argentina, Brasil, Bolivia, Paraguay y Uruguay. “Se trata de una planta herbácea, de hábito de crecimiento marcadamente indeterminado, donde la floración, formación de clavos (ginóforos), frutos y granos, ocurren de manera simultánea y durante un extenso período del ciclo de crecimiento del cultivo.” (SINAVIMO, s.f.)

La elección del maní como producto a exportar obedece al atractivo que supone una creciente tendencia global hacia una alimentación más saludable, hecho que favorece la penetración de estos productos dado un sostenido aumento en la demanda internacional.

Tal es así que en el año 2020 el consumo de maní a nivel mundial alcanzó su máximo histórico de 3,44 kg per-cápita, según cálculos realizados por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (National Peanut Board, 2020)

Además, el maní ha experimentado niveles de producción e importación mundial sumamente estables en los últimos 5 años, oscilando alternativamente entre las 40 y 43 millones de toneladas. (Ministerio de Agroindustria de la Nación, 2017)

La persecución de un mercado en equilibrio como el del maní surge así como una respuesta para compensar la incertidumbre y la gran inestabilidad de un escenario crítico para la Argentina en términos socio-económicos, cuya explicación y detalle procede más adelante.

#### *Posición Arancelaria*

**1202.41.00.900B.** SEMILLAS Y FRUTOS OLEAGINOSOS; SEMILLAS Y FRUTOS DIVERSOS, PLANTAS INDUSTRIALES O MEDICINALES; PAJA Y FORRAJE

-Maníes (cacahuets, cacahuates)\* sin tostar ni cocer de otro modo, incluso sin cáscara o quebrantados.

- Los demás

- - Con cáscara

- Los demás

El producto tributa 7.00% de Derecho a la exportación, sin reintegros. Para su exportación es necesario obtener la Certificación Fitosanitaria de Exportación, normativa dispuesta por Res. ANA 2013/19<sup>1</sup> y Res. AFIP 3972/16<sup>2</sup>, sujeto a ser exigido en el país de destino.

---

<sup>1</sup> Resolución N° 2013/1993, Sanidad y Calidad Vegetal, Administración Nacional de Aduanas, Ciudad de Buenos Aires, Argentina, 10 de Agosto de 1993.

<sup>2</sup> Resolución Conjunta General 3972 y 774/2016, Régimen Nacional de Ventanilla Única – Incorporación, Administración Federal de Ingresos Públicos y Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, Ciudad de Buenos Aires, Argentina, 28 de Diciembre de 2016.

### *Objetivo general*

Detectar una oportunidad comercial para la exportación de maní para la inserción de la compañía Campo Agrícola en el mercado europeo para mediados del año 2021.

### *Objetivos específicos*

- Designar un país europeo específico para la exportación de maní para el año 2021.
- Identificar una oportunidad comercial dentro del país designado.
- Confeccionar la oferta internacional con detalles y especificaciones.

## Análisis de Situación

En este apartado se lleva a cabo un estudio desde lo general a lo específico, describiendo en principio los factores externos más relevantes para análisis, para luego describir el rubro en que la organización opera, con sus rasgos y particularidades para -en última instancia- realizar un examen interno sobre la actualidad de la empresa. Todo esto por supuesto enfocado en la concreción de los objetivos propuestos que anteceden a este apartado.

Es pertinente, entonces, una breve reseña del producto en términos de comercio mundial y la utilización de herramientas tales como el modelo PEST (Aguilar, 1967) para el análisis de distintas dimensiones del macroentorno; el modelo de las 5 Fuerzas de Porter (Porter M. , 1979) para un relevamiento sobre la distribución de poder entre los agentes participantes en la industria y la confección de matrices FODA/EFI (Wehrich & Koontz, 1982) para examinar la compañía hacia su interior.


## Análisis del Comercio Internacional para el producto seleccionado

Para conocer en detalle el mercado del producto en cuestión, es menester llevar a cabo un estudio sobre los niveles de producción, exportaciones e importaciones mundiales y precios de referencia.

En la primera figura se observa que los cinco mayores productores globales de maní en términos absolutos (año 2019) son China, India, Nigeria, Sudán y los Estados Unidos, respectivamente. Nótese que en octava posición se encuentra la Argentina, con una –para nada despreciable- participación relativa de 2,74%.

Producción de maní por países, ordenado según % de participación - Año 2019.

\*Datos para Posición Arancelaria 1202

Rank	Country	Share in Productio %	Production Quanti Metric Ton	1-Year Growth in C %	3-Year Growth in C %
1	 China	35.93%	17.52M	+1.08%	+7.08%
2	 India	13.8%	6.73M	-27.29%	-9.85%
3	 Nigeria	9.13%	4.45M	-3.26%	+2.05%
4	 Sudan	5.8%	2.83M	-1.94%	+54.87%
5	 United States	5.11%	2.49M	≈ 0%	-1.53%
6	 Myanmar [Burn]	3.31%	1.62M	+3.41%	+2.75%
7	 Senegal	2.92%	1.42M	-5.28%	+97.68%
8	 Argentina	2.74%	1.34M	+45.16%	+33.57%
9	 Guinea	1.96%	957.66K	+24.35%	+79%
10	 Chad	1.93%	939.25K	+5.07%	+7.81%

Fuente: TRIDGE.com

En términos de valores exportados del producto, también para el año 2019, se consolidan como principales exportadores la India, Argentina, Estados Unidos, Brasil, China e incluso Países Bajos. En el caso argentino, el nivel de producción supera al consumo interno, hecho que genera un importante saldo exportable.

Exportación de maní por países, ordenado según % de participación – Año 2019.

\*Datos para Posición Arancelaria 1202.42

Country	Share in Export %	Export Value USD	1-Year Growth in %	3-Year Growth in %
India	21.1%	606.43M	+35.41%	-13.5%
Argentina	15.6%	448.31M	+92%	+29.92%
United States	12.89%	370.52M	-2.32%	-6.91%
Brazil	8.14%	233.82M	+0.67%	+91.79%
China	8.07%	232.01M	-9.57%	+35.87%
Netherlands	7.69%	220.96M	-6.39%	+6.16%
Senegal	5.27%	151.60M	+149.49%	+382%
Sudan	4.17%	119.93M	+104.82%	+966.28%
Nicaragua	3.37%	96.76M	-13.72%	+22.49%
Ethiopia	2.22%	63.81M	+712.62%	+13187.74%

**Fuente:** TRIDGE.com

Respecto de la importación del producto, el ranking es liderado por Países Bajos, con una participación de casi 15 puntos porcentuales, seguido de China, Indonesia, Rusia, México, Alemania y el Reino Unido. Todos ellos aglomeran casi el 50% de la importación mundial de maní.



### Importación de maní por países, ordenado según % de participación – Año 2019.

\*Datos para Posición Arancelaria 1202.42

Country	Share in Import %	Import Value USD	1-Year Growth in %	3-Year Growth in %
Netherlands	14.66%	457.55M	-3.07%	+9.52%
China	10.91%	340.64M	+267.87%	+98.68%
Indonesia	10.74%	335.21M	+1.14%	+134.22%
Russia	6.22%	194.26M	+13.07%	+25.7%
Mexico	5.05%	157.54M	-3.9%	+0.79%
Germany	4.76%	148.48M	-13.85%	-4.21%
United Kingdom	3.84%	119.93M	-4.7%	+20.75%
Vietnam	3.68%	114.84M	+142.29%	+101.66%
Canada	3.61%	112.62M	-2.63%	+2.1%
Poland	3.01%	93.92M	+1.81%	+49.69%

**Fuente:** TRIDGE.com

Evolución Precio Internacional del maní Tipo Runner 40/50, con cáscara, CIF Rotterdam (Julio 2020 a Diciembre 2020)

Month	Price	Change
Jan 2020	1,500.00	-
Feb 2020	1,718.75	14.58 %
Mar 2020	1,868.18	8.69 %
Apr 2020	2,050.00	9.73 %
May 2020	2,050.00	0.00 %
Jun 2020	2,050.00	0.00 %
Jul 2020	1,984.78	-3.18 %
Aug 2020	1,929.76	-2.77 %
Sep 2020	1,663.64	-13.79 %
Oct 2020	1,532.73	-7.87 %
Nov 2020	1,607.14	4.85 %
Dec 2020	1,937.50	20.56 %

**Fuente:** US Department of Agriculture

Disponiendo de la información anteriormente expuesta, es coherente concluir que el mercado europeo es más que interesante como posible destino de exportación de la compañía en análisis, para el producto elegido, dado que su producción en dicho continente es prácticamente nula, a la vez que participa aproximadamente en un 33% de las importaciones globales. A su vez, Europa es un destino habitual para las exportaciones argentinas, especialmente del sector agroindustrial, lo que constituye una zona de gran interés por su afinidad comercial y una eventual oportunidad una vez resuelto el Acuerdo comercial Mercosur-Unión Europea (Tratado de Libre Comercio) –aún en curso -.

## **Análisis del Macroentorno**

### *Factor Político*

Este apartado describe la situación general de la Argentina en términos políticos, a la vez que toma en consideración algunos indicadores valiosos para el análisis –como el riesgo país, la clasificación *doing business*, la tasa apertura comercial y el índice de libertad económica-, así como los organismos intervinientes, los instrumentos vigentes para la promoción comercial y programas gubernamentales en el contexto de la pandemia COVID-19.

La Argentina, al 19 de Febrero de 2021, mide 1488 puntos básicos en el indicador de Riesgo País (JP Morgan, 2021). Además, se ubica en el puesto 126 en el ranking de Facilidad para hacer Negocios, según la Clasificación *doing business* (Banco Mundial, 2019); 149° en el ranking global de Libertad Económica (Heritage Foundation, 2020) y 147° en el índice de apertura comercial (The Global Economy, 2019).

Según el Banco Mundial (2020), en su informe periódico sobre el contexto de las naciones:

(...) la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo de la Argentina. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. La pobreza urbana sigue siendo elevada y en el primer semestre de 2020 alcanzó al 40,9% de la población, con un índice del 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 56,3%.

Luego de dos años de recesión y fuertes debilidades económicas, el impacto de la COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante el segundo trimestre de 2020 el país sufrió una caída trimestral del PBI del 16.2%, la mayor retracción de su historia.

Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno ha implementado un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras dura el aislamiento social. El paquete tiene un alto costo fiscal, y se espera que lleve el déficit fiscal en 2020 a más de 10% del PBI (el mayor en más de tres décadas).

La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado desde comienzos de año, es superior al 40%, a pesar de la existencia de controles de precios.

Si bien el escenario resulta cuanto menos desalentador, sí que es cierto que existen entes gubernamentales y mixtos que ponen a disposición algunas herramientas que pueden colaborar para minimizar los daños colaterales que ha causado la pandemia.

La Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, por su parte, ofrece programas como el ExportArgentina (conecta la oferta exportable argentina con la demanda internacional); la Red Federal (promoción de exportaciones y atracción de inversiones) y ExporTV (capacitación para PyMEs para la internacionalización) (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2021).

ProCórdoba es otro gran aliado de las PyMEs cordobesas, proveyendo servicios de promoción comercial (directorío de oferta, ferias, misiones comerciales); información técnica y comercial (asesoría técnica, inteligencia comercial, informes, capacitación); cooperación y relaciones internacionales; y administración y recursos humanos (ProCórdoba, 2021)

El Ministerio de Desarrollo Productivo ha dispuesto el programa de emergencia de Asistencia al Trabajo y a la Producción (ATP) como una herramienta para “cuidar el trabajo, garantizar la producción y amortiguar el impacto económico generado por la crisis de Covid-

19. Está destinado a empresas de todos los tamaños, empleados, monotributistas y autónomos”. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

#### Acuerdo Bilateral UE-MERCOSUR

Luego de un extenuante proceso de negociaciones sucedido en Bruselas el mes de Junio del año 2019, con la intervención de presidentes y jefes de gobierno, el Mercosur y la Unión Europea firmaron el 28 de ese mes un acuerdo de libre comercio.

El acuerdo alcanzado asegura los principales objetivos trazados por los países del Mercosur ya que mejora las condiciones de acceso en bienes y servicios para nuestras exportaciones, a la par que permite un tiempo de transición para la apertura comercial de los bienes y servicios europeos y preserva herramientas de desarrollo industrial en campos como propiedad intelectual, compras públicas y defensa comercial.

(Mercosur, 2019)

#### *Factor Económico*

De la mano de la situación política detallada anteriormente, se han desatado efectos muy negativos en las distintas variables macroeconómicas como una fuerte devaluación de la moneda local (incluso con la intervención del Banco Central a través de un fuerte control en el mercado cambiario) y un consecuente aumento en el IPC, que deprime el poder adquisitivo de los individuos, a la vez que el ajuste de los salarios estuvo por debajo de la tasa de inflación, hecho que se prevé se profundizará de cara al 2021, donde se verán con mayor fuerza los efectos reales de la recesión económica causada por la pandemia.

Según las proyecciones del mercado, este año la economía argentina tendrá un rebote de 5,2% –luego del desplome que registró en 2020 como consecuencia de la pandemia– y el porcentaje de inflación anual será de 47,7% (1,2 puntos porcentuales menos que la predicción anterior). En tanto, esperan que el dólar mayorista alcance los \$126,48 a fin de año. Esas son las predicciones del último informe de Latin Focus Consensus, donde se reflejan las estimaciones de un grupo de 40 consultoras y fondos de inversión. (Infobae, 2021)

### Tipo de cambio

El tipo de cambio al 28 de Febrero de 2021, según datos del Banco Central de la República Argentina es de \$89,06 ARS por cada USD1 (BCRA, 2021).

Es importante destacar que debido a la intervención y el control ejercido por el Banco Central sobre el mercado cambiario, existen tipos de cambio paralelos al oficial como el “blue” o el “bolsa”, y éstos en ocasiones doblan el valor del primero, lo que torna la contabilidad de ingresos y egresos una tarea extremadamente compleja, ya que los primeros se liquidan al tipo de cambio oficial, mientras que los segundos suelen regirse por cotizaciones paralelas, principalmente el ya mencionado *blue*.

Como referencia, al 28 de Febrero de 2021, el dólar *blue* cotiza a \$144 ARS por cada USD, según distintos portales de información financiera.

### Inflación

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, la variación en el Índice de Precios al consumidor, Diciembre de 2020, con respecto al mismo mes de 2011, arrojó un valor interanual del 36,1% (INDEC, 2021)

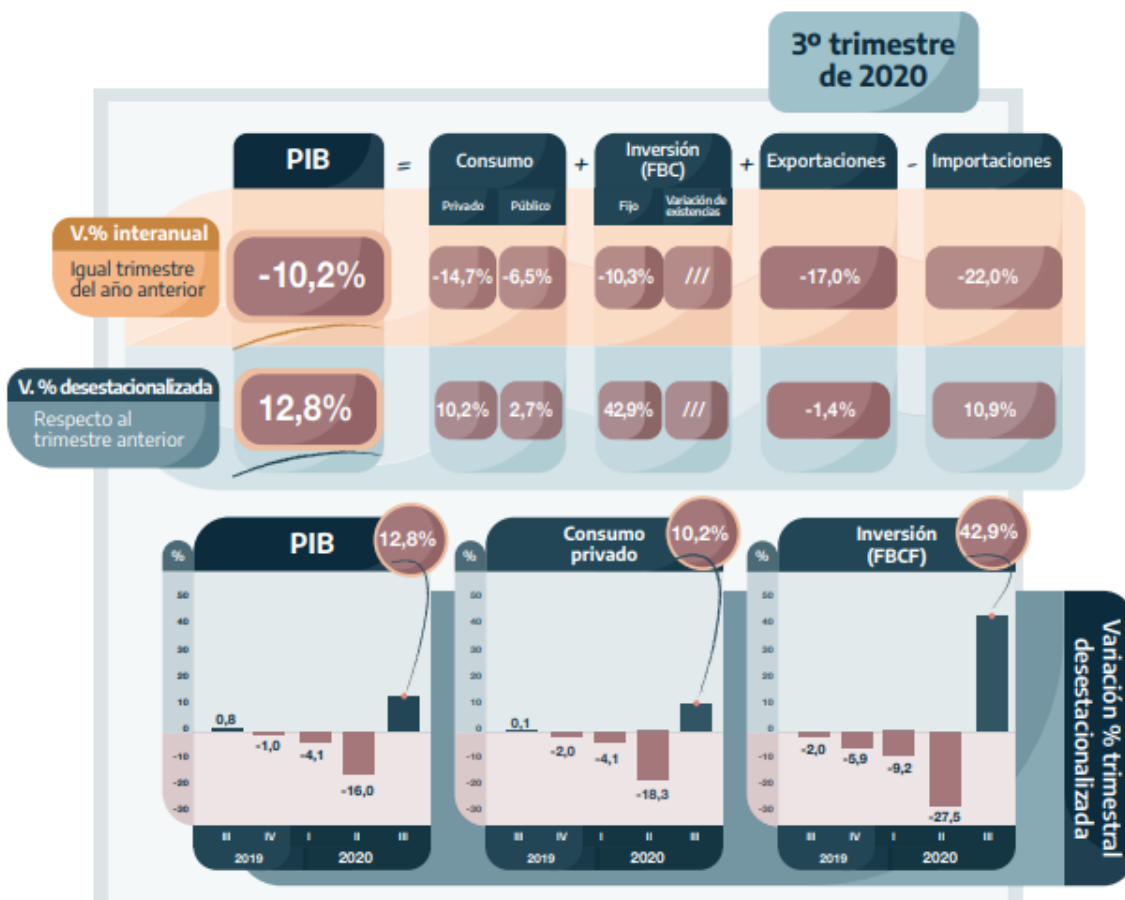
Según Francisco Jueguen (La Nación, 2021):

“La inflación terminó 2020 con un alza de 36,1%, casi 20 puntos menor a la suba de precios de 2019, pero con precios congelados o regulados, vigilancia estricta del dólar (brecha cambiaria), tarifas sin cambios, licuación salarial y jubilatoria, y en medio de la peor recesión desde 2002.”

Si bien el presupuesto oficial prevé una inflación del 29% para finales del 2021, el pronóstico del mercado indica un aumento generalizado del nivel de precios del 47,7%, muu por encima de las proyecciones del ministro de Economía, Martín Guzmán. (Terrile, 2021)

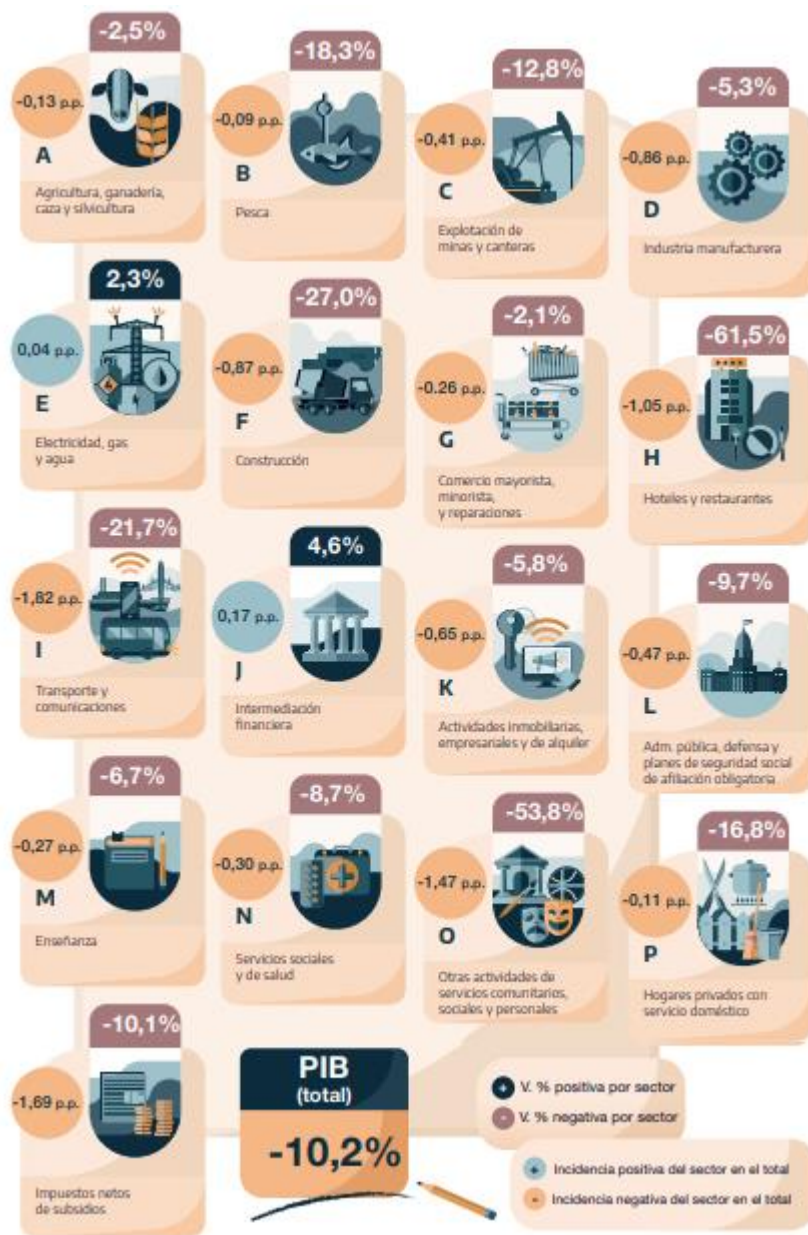
### Producto Bruto Interno

En el tercer trimestre de 2020, el producto interno bruto creció 12,8% en términos desestacionalizados respecto del segundo trimestre y, en la comparación frente a igual período de 2019, se contrajo 10,2%. De esta forma, en los tres primeros trimestres del año, el PBI acumuló una baja de 11,8% interanual. (INDEC, 2021).



**Fuente:** INDEC. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

De los 16 sectores que conforman el PBI, en 14 de ellos se observó una disminución de su actividad en el tercer trimestre respecto del mismo período de 2019. Sin embargo, en la comparación con el segundo trimestre del año, a excepción de las exportaciones, todos los componentes evidenciaron un crecimiento, destacándose la suba de la formación bruta de capital fijo (+45,9% en términos desestacionalizados).

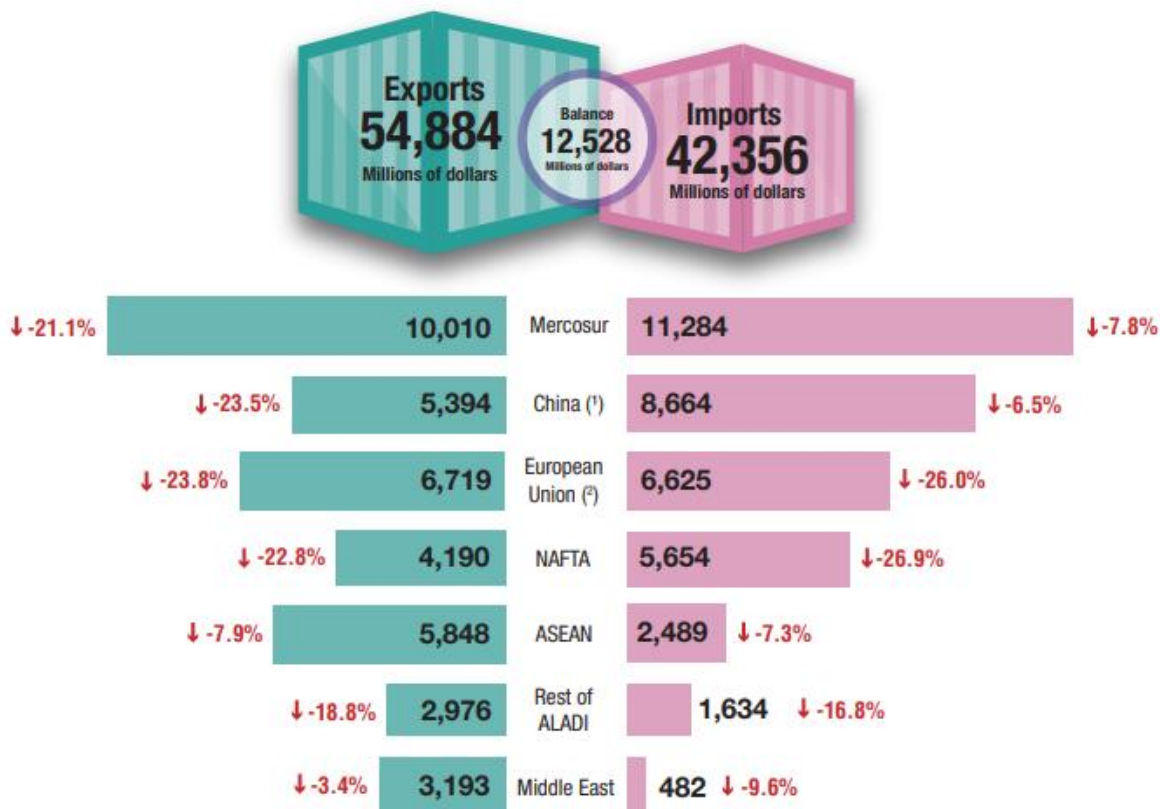


**Fuente:** INDEC. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

### Intercambio comercial

El intercambio comercial argentino (exportaciones más importaciones) para el año 2020 (15.990.297 miles de USD) con respecto al año anterior (12.528.117 miles de USD) muestra una variación porcentual del -21,65%. En el mismo período interanual, las exportaciones cayeron un 15,7%, mientras que las importaciones lo hicieron en un 13,8%. (INDEC, 2021)

El intercambio argentino expresado en principales áreas económicas se configura:



**Fuente:** INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo.

### Factor Tecnológico

En Argentina, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria es una institución estatal cuya función es contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial a través de la investigación y la extensión. Busca impulsar la innovación y la transferencia de conocimiento para el crecimiento del sector y del país.

El INTA ofrece servicios de análisis de laboratorio (diagnóstico, muestreo, interpretación y recomendaciones), pronósticos agroclimáticos y radares meteorológicos, además de un gran repositorio digital de gran variedad para la divulgación sobre diferentes temáticas desde producción animal y vegetal, hasta desarrollo económico-social, medioambiental y tecnológico.

Existe una gran promoción sobre la aplicación de nuevas tecnologías al sector agropecuario en términos de biotecnología, energías renovables, recursos genéticos y avances en maquinarias y herramientas agrícolas, que responden a las necesidades de



diversas industrias de aumentar la producción y reducir los costes, a la vez que se considera el impacto medioambiental y social de las actividades relacionadas para la conservación del medio y del paisaje.

Según Rodolfo Bongiovanni, encargado de la dirección de proyectos para INTA/Manfredi, las tecnologías con mayor potencial están vinculadas a la orientación por GPS, la automatización a través de *Machine Learning* e inteligencia artificial (IA) y al conocimiento empaquetado, es decir, aquellas tecnologías que vienen incorporadas en la maquinaria agrícola. Además, se refiere a la importancia de las tecnologías asociadas al uso y la gestión de datos para el *big data* para la producción de información aplicada luego a procesos automáticos, como el Internet Food & Farming, un programa de la Unión Europea para el desarrollo de planes de negocios sostenibles, con menores costos, un aumento de la rentabilidad y la minimización del impacto medioambiental de la actividad agrícola.

#### Factor Social

Respecto de los hábitos de consumo de la población local –criterio de interés para la compañía para conocer la demanda interna-, el consumo de maní en la Argentina es de aproximadamente 1 kg por habitante por año, según la Cámara Argentina del Maní.

Países como China o la India, por su parte, consumen entre 12 y 7 kg. De maní per cápita de forma anual. (Misachi, 2020)

Este hecho, en tándem con la posición de privilegio que ocupa la Argentina como uno de los principales productores de maní a nivel global, permite un superávit donde la producción supera de forma masiva al consumo interno, dejando así un saldo exportable que sirve de oportunidad para que empresas como Don Luis S.H. internacionalicen sus ventas, aprovechando los mayores volúmenes de consumo de mercados extranjeros como el asiático o el europeo.

## *Análisis de sector*

### 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas es un modelo estratégico que establece un marco para el análisis de las fuerzas competitivas dentro de una industria, que definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que el mismo crea (Porter, 2008).

#### Poder de negociación de los proveedores nacionales

En Argentina, muchos de los eslabones de la cadena de provisión de insumos (semillas, agroquímicos, fertilizantes) y maquinaria (arrancadoras, descapotadoras) para el cultivo del maní están concentrados en la zona centro-sur de la provincia de Córdoba, dado que allí es donde se lleva a cabo el mayor volumen de producción en relación al resto del territorio. En principio, esta sería razón suficiente para creer que el poder de negociación de los proveedores es alto, pero este efecto se ve compensado por el hecho de que –al igual que los proveedores- los productores (compradores de insumos) también se aglomeran en pocas empresas, lo que deja como consecuencia un mercado concentrado y organizado, que tiene la capacidad de ejercer cierto poder de negociación para la adquisición de recursos para el desarrollo de la actividad.

#### Poder de negociación de clientes

El maní es considerado un *commodity*, es decir que es una materia prima sin procesar con bajo nivel agregado. Este hecho hace que los oferentes/productores de maní sean “precio aceptantes” y se ajusten al nivel de precios determinado por el libre intercambio en el mercado mundial, lo que hace que el control sobre los precios sea prácticamente inexistente.

Además, el 95% del maní sembrado es de tipo Runner, que es maní apto para confitería destinado al consumo humano. Sin embargo, Argentina tiene una relación de consumo per cápita de maní relativamente baja, en comparación con otros países. Los usos del maní están dirigidos al consumo como *snack* y la elaboración de golosinas y garrapiñadas. Los derivados del maní como los aceites o la manteca no se consumen en el mercado local y

su producción está enteramente destinada a la exportación, donde los estándares de calidad (especialmente en Europa) tienden a ser más exigentes.

Estos dos puntos elevan el poder de negociación de los clientes internacionales.

#### Amenaza de nuevos competidores nacionales e internacionales

La principal barrera para el ingreso de nuevos competidores a la industria está dada desde el punto de vista técnico-financiero. La producción de maní requiere de un cuidado especial y altamente tecnificado y el monocultivo implica además el riesgo de agotamiento y degradación de los suelos, por lo que la actividad es mucho más exigente si se la compara con otros cultivos como por ejemplo, la soja (más atractiva para muchos productores, por una rentabilidad relativamente alta y unos costes asociados menores). Las exigencias de calidad, especialmente en el mercado internacional, también son grandes.

Además, los costos por hectárea para la siembra y cosecha son relativamente altos, por lo que las empresas que incursionen en el rubro, deberán afrontar también la barrera financiera.

#### Amenaza de productos sustitutos

El maní como producto encuentra sus sustitutos más cercanos en el rubro de los frutos secos. Son ejemplos de ello las almendras, castañas, nueces, avellanas, el pistacho, entre otras. Sin embargo, estos productos se consumen simultáneamente en forma de *snack* –mix de frutos secos o barras de cereal- por lo que si bien son sustitutos, no representan una amenaza real a su consumo-demanda.

#### Poder de los competidores nacionales

La industria manisera, como se dijo anteriormente, está concentrada y organizada, por lo que la competencia tiende más a aunar esfuerzos y a trabajar en conjunto que a competir como en otras industrias o rubros. El objeto común es mantener y aumentar la participación argentina en el comercio internacional.

Se estima que en Argentina hay unas 20 empresas que concentran entre el 80% y el 90% de la producción total de maní, motivo por el cual hay cada vez menor cantidad de productores independientes (Bongiavinni, Barberis, Giletta, & Badariotti, 2010). Esta

desproporción en el relativo de participación hace que -si bien el aglomerado de empresas grandes tiende a colaborar entre sí y posee un poder de negociación relativamente alto- empresas de menor tamaño como Don Luis S.H. son impotentes respecto de las negociaciones en el plano internacional y deben ajustarse necesariamente a lo que acuerdan los grandes productores maniseros.

### *Análisis Interno*

#### Matriz FODA

La matriz FODA da cuenta de la posición de la empresa en relación a sus propias fortalezas y debilidades (factores internos), como también de fenómenos que escapan de su control y que pueden suponer tanto oportunidades como amenazas (factores externos) (Weihrich, 1982).

<b>Fortalezas</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Conocimiento técnico/del mercado interno	15	2	30
Red de proveedores constituida	20	2	40
Capacidad de rotación de cultivos según oferta y demanda	15	1	15
<b>Debilidades</b>			
Baja participación en el mercado local	20	-1	-20
No es propietaria del total de los campos de cultivo	20	-1	-20
Desconocimiento del mercado internacional	10	-1	-10
<b>Resultado</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>35</b>
<b>Oportunidades</b>			
Tendencia alimentaria	10	2	20
Acuerdo bilateral MERCOSUR-UE	10	1	10
Mercado altamente estable (demanda y precios)	5	1	5
Diversificación de riesgos	10	2	20
Reactivación económica a nivel global (post covid-19)	15	2	30
<b>Amenazas</b>			
Restricciones sanitarias	5	-1	-5
Devaluación del peso (eleva costo de importaciones)	10	-2	-20

Aumento arrendamiento de tierras	15	-1	-15
Aumento de la inflación (eleva precios internos)	10	-2	-20
Aumento de los aranceles	10	-1	-10
<b>Resultado</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>15</b>

Como es evidente en la matriz, el conocimiento técnico y acerca del mercado interno, sumado a una red de proveedores confiable y la posibilidad de rotar cultivos ante una baja en la demanda o el precio de referencia internacional, prevalecen por sobre el tamaño de la empresa –que no es dueña del total de sus campos- y su inexperiencia en el plano internacional, dada una mayor importancia y -por ende-, ponderación de las fortalezas sobre las debilidades.

Si bien hay amenazas significativas como la tendencia a la devaluación de la moneda local –lo que inevitablemente eleva el costo de las importaciones a la vez que aumenta los precios internos y eventualmente puede ocasionar aumentos en el costo de arrendamiento de tierras- y una propensión del Gobierno a poner trabas al comercio (restricciones arancelarias y/o sanitarias), su efecto se ve compensado por un escenario internacional mucho más optimista que el local.

Ya se ha expresado con anterioridad lo alentador de una tendencia alimentaria saludable a nivel mundial, hecho que propicia la gran estabilidad del rubro, incluso en el contexto de la pandemia de Covid-19, llegando el consumo per cápita global a su máximo histórico durante el 2020. Además, la compañía puede hallar en la internacionalización de su actividad una gran oportunidad para diversificar los riesgos a la vez que puede apoyar sus operaciones comerciales futuras en el acuerdo de libre comercio UE-Mercosur, que se espera alcance la obtención de beneficios en términos arancelarios.

## Marco Teórico

Para cumplir con los objetivos propuestos en la fase introductoria –general y específicos– es menester definir tanto la secuencia lógica de investigación como los instrumentos que se emplearon con dicho fin. Este apartado presenta a continuación los conceptos y herramientas utilizados por el investigador:

En primer lugar, para la detección de oportunidades comerciales en el mercado extranjero, se describe lo que en marketing internacional se conoce como “proceso de selección de mercados”, consistente en el análisis del contexto internacional y la consecuente elección de un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender, en un país de destino determinado. (Rodríguez Santoyo, 2013)

A raíz de lo anterior y dado que los mercados internacionales tienden a presentar grandes diferencias entre sí (incluso dentro de una misma región geográfica o bloque económico) fue pertinente el análisis de diferentes aspectos:

- Competencia: existencia de competidores directos en el mercado internacional.
- Precios y márgenes comerciales: la estructura de costos asociada al proceso exportador y precios de referencia de transacciones internacionales equivalentes.
- Potencialidad del mercado: tendencias de consumo y evolución de la demanda en el mercado internacional del bien. Países con mayores volúmenes importados.
  - Normativa de los mercados internacionales: el marco normativo para la exportación y posibles trabas al comercio (Escuela Europea de Management, 2016).

En base a estos criterios, se confeccionó una lista de los destinos de mayor atractivo o potencial y consecuentemente se eliminaron aquellos mercados considerados menos favorables en términos de idioma, lejanía geográfica, aspectos culturales, trabas arancelarias y no arancelarias y otros criterios determinados por el propio investigador. El objetivo final

de este proceso fue obtener una lista más reducida de 4 o 5 posibles destinos de exportación (EALDE Business School, 2016).

Con un conjunto reducido de potenciales mercados meta definido, se procedió entonces a la etapa final en el proceso de selección de mercados: escoger el más óptimo de cuantas opciones se tengan a disposición. Esta elección se realizó mediante una herramienta llamada Matriz de Priorización o Matriz Multicriterio, que según la Asociación Española para la Calidad, (2018):

La matriz de priorización o matriz multicriterio es una herramienta verbal que se utiliza para evaluar distintas opciones puntuándolas respecto a criterios de interés para un problema, de manera que se intenta objetivar la elección.

Para elaborar y utilizar la matriz de priorización se deben seguir rigurosamente los siguientes pasos:

Primer paso: elaborar una lista con las opciones del problema a calificar.

Segundo paso: escoger criterios.

Tercer paso: diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios.

Cuarto paso: establecer un baremo para evaluar las diferentes opciones.

Quinto paso: otorgar a cada opción un valor, resultado de operar las calificaciones de cada criterio.

Sexto paso: valorar los resultados.

Luego de la confección y evaluación de la matriz y sus resultados, se obtuvo como resultado final el país de destino para la exportación.

Una vez finalizado el proceso de selección de mercado, se confeccionó un plan de exportación propiamente dicho. Aquí “lo que se busca con la planificación de un negocio de exportación es penetrar sistemáticamente un producto o servicio en los mercados internacionales maximizando la eficiencia y la rentabilidad” (Pro México, 2010).

En definitiva, el plan de exportación no es más que una forma organizada de exponer lo que se va a exportar, a dónde, cómo y con qué recursos. Los aspectos más importantes a considerar son:

Descripción del negocio: información detallada de la empresa y su actividad.

Análisis del mercado: las características del mercado de destino (aspectos legales, políticos, económicos y socioculturales) además de una descripción de la industria, la competencia, los segmentos del mercado y las barreras arancelarias.

Operativa: viabilidad del proyecto desde el punto de vista técnico, financiero y comercial.

Aspectos internacionales: precio de exportación, logística internacional, requisitos formales para exportar, barreras al comercio, INCOTERMS, contratos, formas de pago, envases/embalajes, seguros, promoción, distribución, contactos en el extranjero.

Aspectos de producción: materias primas, calidad y normas, capacidad, instalaciones, localización, mano de obra, proveedores, tecnología (Connect Américas - Banco Interamericano de Desarrollo, 2014).

## Diagnóstico y Discusión

La recomendación por parte del investigador de impulsar a la empresa Campo Agrícola hacia el comercio internacional parte principalmente del debilitamiento del mercado doméstico de maní por motivos socio-culturales y a raíz de la crisis económica que atraviesa el país, profundizada aún más por la pandemia de Covid-19 y la gran repercusión que ha tenido sobre el nivel de actividad.

Como es lógico, las organizaciones reaccionan positivamente hacia el comercio mundial cuando perciben cambios desfavorables en la demanda de sus productos en el mercado local; a la vez que son empujadas hacia el comercio con el exterior debido a las crecientes oportunidades de sus productos en otros países.

Como resultado del análisis de situación de la empresa, sus virtudes y limitaciones y las condiciones del micro y macroentorno, se vislumbró una oportunidad comercial en el mercado internacional para la exportación de maní, con miras en el crecimiento de la organización.

Si bien la inexperiencia de la firma Campo Agrícola en el mercado internacional, la inestabilidad económica y la incertidumbre política que transita la Argentina ponen en jaque el buen desempeño de las compañías nacionales (un fuerte control del mercado cambiario o la imprevisibilidad de las variables macroeconómicas dado lo inestable de la situación); el



mercado del maní ha mostrado ser altamente estable a nivel internacional en los últimos años, con tendencia al alza en los niveles de consumo y el acuerdo de libre comercio celebrado entre la Unión Europea y el Mercosur presentan una gran oportunidad para la internacionalización de la organización, que dispone de los recursos necesarios (financieros, logísticos, humanos, de proveedores) para llevar a cabo tal proceso.

En conclusión, a pesar de que el entorno presenta condiciones desfavorables sobre todo en términos locales, la compañía puede apoyarse en sus fortalezas ya constituidas y subsanar algunas de sus debilidades con relativo esfuerzo, a la vez que aprovecha las oportunidades presentes también en el mismo contexto turbulento, pero que pueden suponer importantes fuentes de crecimiento sostenido, especialmente si el eje vira hacia los mercados extranjeros, más estables y atractivos que el argentino.

## Plan de Implementación

Este apartado tiene como fin poner a disposición de la empresa en análisis una propuesta para la implementación, en línea con los objetivos planteados en la introducción y respetando la secuencia metodológica desarrollada en el marco teórico.

Para el proceso de selección de mercados, inicialmente se tuvo en consideración a todos los países que integran la Unión Europea (en vistas del beneficio que puede significar el acuerdo celebrado entre el Mercosur y dicho bloque regional). Para descartar aquellos de menor atractivo para la inserción de Campo Agrícola, se han tenido en cuenta datos estadísticos provistos por TradeMap para el año 2019 y la evolución respecto de años anteriores (hasta 2016): en primer lugar, respecto de los principales importadores a nivel mundial del producto seleccionado. En segundo lugar, los destinos de las exportaciones argentinas para el mismo producto, en valor exportado. Los resultados fueron los siguientes:

### Lista de los importadores para el producto seleccionado (1202: cacahuates, maníes)

SAG	Importadores	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019 ▼
	Mundo	2.943.441	3.338.581	3.141.078	3.362.212
▣	Países Bajos <i>i</i>	426.771	527.467	479.517	464.382
▣	Indonesia <i>i</i>	193.959	300.652	345.127	349.260
▣	China <i>i</i>	315.309	181.645	115.884	321.613
▣	Rusia, Federación de <i>i</i>	148.046	182.836	168.293	195.505
▣	Alemania <i>i</i>	192.035	208.969	207.147	181.444
▣	México <i>i</i>	164.410	188.605	175.739	154.650
▣	Canadá <i>i</i>	122.841	132.343	128.009	126.169
▣	Reino Unido <i>i</i>	105.160	143.809	130.805	124.496
▣	Viet Nam <i>i</i>	21.161	23.297	41.765	111.435
▣	Polonia <i>i</i>	66.263	89.065	94.657	100.023

**\*Países europeos resaltados en color**

**Fuente:** TradeMap

El principal importador de maníes a nivel mundial en 2019 fue Países Bajos con un valor importado de 464,382 miles de dólares. De los países europeos únicamente, le siguen Rusia, Alemania, el Reino Unido y Polonia.

### Lista de los mercados importadores para un producto exportado por la argentina (1202: cacahuates, maníes)

Bilateral a 6 dígitos	Importadores	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020 ▼
	Mundo	326.270	237.076	154.954	432.930	860.294
▣	Países Bajos	132.538	139.553	96.563	170.374	360.011
▣	Reino Unido	10.613	12.273	6.311	26.758	78.425
▣	Polonia	3.253	3.064	1.006	18.686	50.535
▣	Zona Nep	93	32	3.753	5.976	39.474
▣	Rusia, Federación de	33.605	16.792	5.767	27.577	30.916
▣	Australia	1.047	2.106	0	11.405	30.204
▣	Italia	239	344	349	13.349	26.062
▣	Alemania	3.679	3.744	4.306	9.747	24.212
▣	Francia	1.407	1.229	1.102	8.413	21.889
▣	Argelia	28.001	7.275	7.027	21.825	21.488

**\*Países europeos resaltados en color**

**Fuente:** TradeMap

Nuevamente, Países Bajos se posiciona como líder importador para las exportaciones argentinas de maní en 2019 y 2020, con un valor importado 4 veces mayor al del segundo europeo: el Reino Unido. Reiteran su aparición además, Polonia, Rusia y Alemania. Italia y Francia cierran la lista con cantidades importadas por 26,062 a 21,889 miles de dólares.

Los posibles destinos seleccionados luego del primer filtro son: Países Bajos, Rusia, Alemania, Polonia y Reino Unido.

*Breve reseña del mercado internacional del maní*

- Competencia: existen grandes empresas exportadoras de maní a nivel mundial como Lakhamshi & Company (India), AgroCrops (Estados Unidos), o Cotagro (Argentina) que comercializan grandes cantidades del producto y poseen una importante participación relativa en el mercado global.
- Las empresas procesadoras del Cluster Manisero Argentino implementan y certifican diversas normas de calidad como las Buenas Prácticas de Manufactura (Cámara Argentina del Maní, 2008), HACCP, ISO, BRC, ETI y GFS entre otras. (Cordoba Peanuts, s.f.)
- Normativa: el marco normativo para la exportación de maní se rige por normas vigentes de Sanidad y Calidad Vegetal. La provincia de Córdoba cuenta con una denominación de Origen “MANÍ DE CÓRDOBA”<sup>3</sup> que según la Cámara Argentina del Maní (2018): “es un sello de calidad que garantiza calidad premium, según los más rigurosos estándares internacionales. Sus atributos hacen del maní de Córdoba un producto sumamente atractivo para los consumidores, de alta calidad y valores nutricionales superlativos”.

*Matriz Multicriterio*

Para la configuración de la matriz de priorización se han definido –a criterio del investigador– las siguientes variables para el análisis:

- Valor total importado del producto en 2019 (USD)
- Evolución de las importaciones del producto (2016-2019)
- Valor de exportaciones argentinas al país de destino 2020 (USD)
- Evolución del PBI per cápita (2018-2019)
- Pertenencia a la Unión Europea (Acuerdo UE-MERCOSUR)

---

<sup>3</sup> Legislación Provincial – Gobierno de Córdoba. Ley Provincial 10.094/12.

- Distancia promedio al país de destino (desde puerto de Buenos Aires a puerto principal de cada destino)
- Índice de Libertad Económica (2021)
- Facilidad para hacer negocios (*Doing Business*)

Valor importado del producto (2019)		
País	Miles de USD	Valor
Países Bajos	462.382	5
Rusia	195.505	3
Alemania	181.444	3
Reino Unido	124.496	3
Polonia	100.023	2

Valores	
Puntos	Rangos
1	0 a 49.999
2	50.000 a 119.999
3	120.000 a 199.999
4	200.000 a 299.999
5	300.000 o más

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de Trademap (2020)

Evolución de las importaciones del producto (2016-2019)		
País	Variación %	Valor
Países Bajos	9	3
Rusia	32	5
Alemania	-6	1
Reino Unido	18	4
Polonia	51	5

Valores	
Puntos	Rangos
1	menor a 0%
2	0% a 4,99%
3	5,00% a 14,99%
4	15,00% a 29,99%
5	29,99% o más

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de Trademap (2020)

Valor de exportaciones argentinas al país de destino (2020)		
País	Miles de USD	Valor
Países Bajos	360.011	5
Rusia	30.916	3
Alemania	24.212	2
Reino Unido	78.425	4
Polonia	50.535	3

Valores	
Puntos	Rangos
1	0 a 14.999
2	15.000 a 29.999
3	30.000 a 69.999
4	70.000 a 149.999
5	150.000 o más

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de Trademap (2020)

Evolución PBI per-cápita (2018-2019)		
País	Variación %	Valor
Países Bajos	1,1	4
Rusia	1,4	4
Alemania	0,3	2
Reino Unido	0,9	3

Valores	
Puntos	Rangos
1	menor a 0%
2	0% a 0,49%
3	0,50% a 1,09%
4	1,10% a 2,99%

Polonia	4,6	5	5	3% o más
---------	-----	---	---	----------

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

Perteneencia a la Unión Europea		
País	Pertenece	Valor
Países Bajos	SI	5
Rusia	NO	1
Alemania	SI	5
Reino Unido	NO	1
Polonia	SI	5

Valores	
Puntos	Rangos
1	NO
2	
3	
4	
5	SI

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Unión Europea (2020)

Distancia promedio a destino (Arg a puerto principal)		
País	Kilómetros	Valor
Países Bajos (Róterdam)	11.384	1
Rusia (San Petersburgo)	13.824	1
Alemania (Hamburgo)	11.786	1
Reino Unido (Londres)	11.121	1
Polonia (Gdansk)	12.304	1

Valores	
Puntos	Rangos
1	más de 10.000 km
2	6.000 a 9.999 km
3	3.000 a 5.999 km
4	1.000 a 2.999 km
5	500 a 999 km

Fuente: Elaboración propia en base a datos de GoogleMaps (2021)

Índice de Libertad Económica (2021)		
País	Puntos básicos	Valor
Países Bajos	76,8	5
Rusia	61,5	3
Alemania	72,5	4
Reino Unido	78,4	5
Polonia	69,7	3

Valores	
Puntos	Rangos
1	5 a 39,9 puntos
2	40 a 59,9 puntos
3	60 a 69,9 puntos
4	70 a 74,9 puntos
5	75 o más puntos

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Heritage Foundation (2021)

Facilidad para hacer negocios ( <i>doing business</i> 2020)		
País	Puntos básicos	Valor
Países Bajos	76,1	4
Rusia	77,4	4
Alemania	79,3	4
Reino Unido	83,6	5
Polonia	76,9	4

Valores	
Puntos	Rangos
1	49,9 o menos puntos
2	50 a 59,9 puntos
3	60 a 69,9 puntos
4	70 a 79,9 puntos
5	80 o más puntos

Fuente: Elaboración propia en base a datos de *doing business* – Banco Mundial (2021)

Criterio		Valor total importado del producto (2019)	Evolución de las importaciones del producto (2016-2019)	Valor de exportaciones argentinas al país de destino (2020)	Evolución del PIB per cápita (2018-2019)	Pertenencia a la Unión Europea	Distancia promedio al país de destino	Índice de Libertad Económica (2020)	Facilidad para hacer negocios (2021)	TOTAL
	<i>Importancia</i>	<b>0,2</b>	<b>0,25</b>	<b>0,15</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>0,075</b>	<b>0,075</b>	<b>1</b>
<b>Países Bajos</b>	Valor	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4,125</b>
	Ponderado	<b>1</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,05</b>	<b>0,375</b>	<b>0,3</b>	
<b>Rusia</b>	Valor	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3,375</b>
	Ponderado	<b>0,6</b>	<b>1,25</b>	<b>0,45</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>0,225</b>	<b>0,3</b>	
<b>Alemania</b>	Valor	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2,5</b>
	Ponderado	<b>0,6</b>	<b>0,25</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,5</b>	<b>0,05</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	
<b>Reino Unido</b>	Valor	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3,4</b>
	Ponderado	<b>0,6</b>	<b>1</b>	<b>0,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>0,375</b>	<b>0,375</b>	
<b>Polonia</b>	Valor	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3,675</b>
	Ponderado	<b>0,4</b>	<b>1,25</b>	<b>0,45</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,05</b>	<b>0,225</b>	<b>0,3</b>	

**Fuente:** Elaboración Propia

Luego de evaluada la performance de los países en la matriz, se tiene como resultado que el destino más óptimo para la inserción de la compañía Campo Agrícola en el mercado europeo es Países Bajos, con un total medido de 4,125 puntos.

Seleccionado el destino, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de oportunidades comerciales en el mercado neerlandés vía empresas importadoras del producto en cuestión. Se halló finalmente YME Kuiper, una compañía localizada en la ciudad de Heerenveen, a 200 km. De Róterdam. Es una empresa importadora de frutos secos, nueces y semillas.

Una vez seleccionado el comprador, se confecciona el detalle de la oferta internacional.

*Oferta internacional*

<b>Oferta Internacional</b>	
Mercadería	Maní tipo Runner, sin pelar
Características	Producido y embalado
Marca	Campo Agrícola
Unidad de venta	Toneladas (tn.)
Unidad de embalaje	Big Bag (0.98 m3)
Posición Arancelaria	1202.41.00.900B
Precio (tn.)	USD 1093,39
Cantidad	32 tn.
Condición de entrega	FOB Córdoba (2010)
Medio de transporte	Marítimo
Forma de pago	Carta de Crédito
Plazo de Validez de la Oferta	30 días desde la fecha de recepción
INCOTERM	Costo, Seguro y Flete (CIF)

**Fuente:** Elaboración Propia

*Cláusulas y condiciones de venta*

Obligaciones de las partes: Campo Agrícola SA se obliga por medio de la presente oferta y por exclusivo pedido del comprador, a 32 tn. De maní tipo Runner sin pelar y a hacer entrega de los mismos al correspondiente importador; quien se obliga a recibirlos y pagar el precio pactado conforme con las demás especificaciones de modalidad y plazos detallados en la oferta internacional.

Condiciones de entrega: Por su cuenta y riesgo, el exportador embarcará la mercadería con destino final a la ciudad de Rotterdam, Países Bajos y gestionará el cobro de la operación mediante el instrumento de “Carta de Crédito”. Los documentos de transporte serán entregados al importador sólo contra el pago de la obligación.

Ley y jurisdicción aplicables: Las presentes condiciones se regirán e interpretarán de acuerdo con la “Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de Compraventa Internacional de Mercadería” de Viena de 1980.

*Configuración de precio FOB/CIF de exportación*

Los valores de la estructura de costo han sido estimados en base a la información proporcionada por la empresa para la producción de maní. Su desglose es tal para el precio promedio de maní vendido en grano, a Diciembre de 2020: USD 1537 por tonelada (tn.)

Donde el relativo de costos para la compañía es:

Coste de transporte (flete interno) **9%**

Coste de materias primas (semillas 8,5%; agroquímicos 16,4% fertilizantes 3,7%) **27,6%**

Coste de producción (labores 6,4%, arrendamiento 20,4%, cosecha 9,7%) **36,5%**

Costes varios **6,9%**

**Utilidad:** 20%

El costo adicional de embalaje para envío internacional es de 80 bolsas tipo Big Bag, a razón de USD 12 por bolsa, siendo un total de USD 960 en gastos de embalaje.

\*Los costes varios incluyen conceptos que no han sido detallados en la contabilidad de los datos provistos por la organización.

**Precio FOB unitario y total (en USD)**

$$\text{FOB} = \text{CTX} / (1 - (\text{GI} - \text{U}))$$

Donde

CTX: (Costo Total de Exportación) sumatoria de todas las erogaciones que la empresa realiza para la elaboración del producto a exportar.

GI: (Gastos Indirectos) todas las erogaciones que debe realizar la organización por la prestación de diversos servicios que implica la exportación.



U: (Utilidad) Ganancia monetaria que se quiere obtener de la exportación.

El desglose de su fórmula es tal que:

$$\text{FOB} = \frac{[\text{MPN} + (\text{MPE} + \text{MPE} \times \text{R}) + \text{MO} + \text{ENV} + \text{EMB} + \text{FI} + \text{SI} + \text{CER} + \text{GA} + \text{GFB} + \text{OG} - \text{DW} \times (1 - \text{IG})]}{1 - (\text{CDA} + \text{GB} + \text{CA} + \text{IP} + (\text{DE} / (1 + \text{DE})) + (\text{U} / (1 - \text{IG}))) + \text{R} \times (1 - \text{IG})}$$

Donde

MPN: Materias primas nacionales

MPE: Materias primas extranjeras

MO: Mano de obra

ENV: Envases

EMB: Embalajes

FI: Flete interno

SI: Seguro interno

CER: Certificaciones

GA: Gastos aduaneros

GB: Gastos bancarios

GFB: Gastos fijos bancarios

OG: Otros gastos

DW: Drawback

IG: Impuesto a las ganancias

CDA: Comisión despachante de aduana

CA: Comisión de agente

IP: Intereses de prefinanciación

DE: Derechos de exportación

U: Utilidad

R: Reintegros

Reemplazando:

FOB=

$$\frac{[6298,7 + (4561,13 + x 0) + 14361,73 + 0 + 960 + 3364,18 + 177,07 + 214 + 100 + 40 + 2714,95 - 0 x (1 - 0)]}{1 - (703,06 + 234,35 + 703,06 + 0 + (3066,31 / (1 + 3066,31)) + (9374,15 / (1 - 0))) + 0 x (1 - 0)}$$

FOB= 46885,04 (USD)

FOB Unitario (tn.) = 1465,15 (USD)

El precio FOB total para una cantidad de 32 tn. De maní a granel (2 contenedores 40ft FCL), teniendo en cuenta costos fijos, variables, retenciones y otros valores, es de USD 46.885,04.

### **Precio CIF unitario y total (en USD)**

El precio CIF de la mercadería se deriva de la agregación del valor del seguro y flete internacionales al valor FOB obtenido anteriormente.

El transporte internacional de la mercadería (seguro y flete) ha sido cotizado por Lambda Logistics SRL y se detalla a continuación:

DOS (2) FLC Dry Van Container 40 ft

POSICION ARANCELARIA 1202.41.00.900B

ARBUE – Puerto de Buenos Aires (ARGENTINA)

Escala UYMVD – Puerto de Montevideo (URUGUAY)

Arribo NLRTM – Puerto de Rotterdam (PAÍSES BAJOS)

FLETE Y RECARGOS 2.417,72 U\$D

Flete [NL] 1.688,30 U\$D

BAF [NL] 553,22 U\$D

EIS [NL] 172,20 U\$D

GASTOS ADMINISTRATIVOS U\$D 12,00

Tasa Comunicación 12,00 U\$D

SUBTOTAL: 2.429,72 U\$D

IVA: 23,65 U\$D

TOTAL: 2453,37 U\$D

El precio CIF total de exportación es de USD 49.338,41

## Conclusiones y Recomendaciones

El motor de la presente investigación ha sido la identificación de una situación-problema en el marco de la empresa Don Luis S.H., en términos de un mercado local del producto poco atractivo (baja demanda) en tándem con una situación política y socioeconómica caótica, con predicciones que aseveran que aún hay espacio para que el escenario argentino empeore de aquí a los próximos meses. Como es lógico, estos factores pueden condicionar negativamente el buen desempeño y el crecimiento de la industria y de la empresa en cuestión, ya que –a pesar de tratarse de una compañía relativamente solvente– es aún muy permeable a los desequilibrios macroeconómicos que pudieran producirse dada la crisis actual.

La recomendación de internacionalizar el negocio se erige como la solución más efectiva para subsanar el problema planteado con antelación. Ésta parte de la premisa de que no existen medidas ‘moderadas’ para subsistir en un macroentorno tan impredecible como es la Argentina a día de hoy. La expansión hacia el extranjero tiene entonces una serie de ventajas que pueden propulsar a la firma a un crecimiento sostenible de la mano de una reducción significativa del riesgo dada una eventual diversificación de su mercado.

El objetivo general de ‘detectar una oportunidad comercial para la exportación de maní para la inserción de la compañía Campo Agrícola en el mercado europeo para mediados del año 2021’ y los específicos que bajo él subyacen, han sido satisfechos en tanto se han logrado hallar respuestas concretas a cada uno de ellos, obteniendo el destino de exportación más óptimo de cuantos se han puesto en estudio (Países Bajos), a la vez que se ha identificado una oportunidad de venta en la compañía YME Kuiper, para la cual –a su vez– se ha confeccionado una oferta internacional detallada y concreta.

Don Luis S.H. tiene a disposición los recursos para instrumentar su internacionalización con relativa facilidad. El valor de ampliar el alcance radica en diversas oportunidades: la obtención de nuevos clientes; una eventual reducción de costos y una mejora en la competitividad de la compañía, que sacando partido de sus competencias le permitiría aumentar su rentabilidad en el mediano plazo y distribuir el riesgo comercial en una base de mercados más amplia, potenciando el crecimiento.

Con lo anterior en mente, la recomendación para la empresa es la de asumir la venta al extranjero como un compromiso en el mediano y largo plazo, dando al proceso de internacionalización el tratamiento que merece, incluso con las dificultades que esto pueda suponer en principio. Transformar un negocio exclusivamente local en uno internacional requiere integrar de forma coherente y cohesiva todas las áreas de la compañía, de modo tal que buena parte de los recursos –humanos, de tiempo y dinero- estén puestos al servicio de este proceso. Además, deberá tener en cuenta que ahora la empresa necesitará apoyarse en nuevos agentes como lo son despachantes de aduana, *freight forwarders* y demás operativos del comercio e incluso modificar la estructura de la propia organización creando un departamento de comercio internacional dedicado o aumentando su producción para satisfacer los nuevos niveles de demanda.

Finalmente, he aquí una serie de recomendaciones ya no para la empresa en cuestión sino para futuros investigadores –para estudios de caso especialmente- que pudieran abordar el trabajo desde diversos enfoques, distintos del que se ha tratado en el presente: por un lado, estudios de caso con un mayor énfasis en los aspectos operativos y logísticos de la compraventa internacional; por otro lado, investigaciones que graviten más en torno al diseño de estrategias de marketing y penetración en el mercado extranjero –siempre y cuando sea pertinente, según el producto que se trate-.

## Bibliografía

- *Arachis Hyopgaea*, (s.f.). Sistema Nacional Argentino de Vigilancia y Monitoreo de Plagas. Recuperado de <https://www.sinavimo.gov.ar/cultivo/arachis-hypogaea>
- Fernández, D. V. (2017). *Mercado de Maní*. Recuperado de [http://www.minagri.gob.ar/sitio/areas/ss\\_mercados\\_agropecuarios/areas/regionales/archivos/000030\\_Informes/000050\\_Man%C3%AD/000009\\_Situaci%C3%B3n%20Mercado%20del%20Man%C3%AD%20Junio%20-%202017.pdf](http://www.minagri.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/areas/regionales/archivos/000030_Informes/000050_Man%C3%AD/000009_Situaci%C3%B3n%20Mercado%20del%20Man%C3%AD%20Junio%20-%202017.pdf)
- *Peanut per Capita Consumption Breaks New Record*, (2021). National Peanut Board. Recuperado de [Peanut Per Capita Consumption Breaks New Record | National Peanut Board](https://www.npb.org/peanut-per-capita-consumption-breaks-new-record)
- Fernández, E. M. & Giayetto, O. (2017). *El Cultivo del Maní en Córdoba – 2da Edición*. Recuperado de [https://www.produccionvegetalunrc.org/docs/ECMC\\_2.pdf](https://www.produccionvegetalunrc.org/docs/ECMC_2.pdf)
- *Riesgo País Argentino*, (2021). Ámbito. Recuperado de [Riesgo País - ambito.com](https://www.ambito.com)
- *Clasificación de las economías*, (2021). Doing Business – Banco Mundial. Recuperado de [Ranking \(doingbusiness.org\)](https://www.doingbusiness.org)
- *Apertura Comercial*, (2021). The Global Economy. Recuperado de [Apertura comercial por país | TheGlobalEconomy.com](https://www.theglobaleconomy.com)
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. [Agencia Argentina de Inversiones y Comercio internacional \(inversionycomercio.ar\)](https://www.inversionycomercio.ar)
- *Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP)*, (2020). Recuperado de [Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción \(ATP\) | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar)
- *A Cuánto llegará el dólar y la inflación en los próximos meses: los pronósticos del sector privado para la economía argentina*, (2021). Infobae.com. Recuperado de [A cuánto llegarán el dólar y la inflación en los próximos meses: los pronósticos del sector privado para la economía argentina - Infobae](https://www.infobae.com)
- Banco Central de la República Argentina. [Banco Central de la República Argentina | Inicio \(bcra.gob.ar\)](https://www.bcra.gob.ar)

- Jueguen, Francisco, (2021). *La inflación de Enero fue del 4% y se mantiene en los niveles de fin de año*. Recuperado de [La inflación de enero fue del 4% y se mantiene en los niveles de fin de año - LA NACION](#)
- Terrile, Sofía, (2021). *Nuevas proyecciones: a cuánto llegarán el dólar y la inflación en 2021*. Recuperado de [Nuevas proyecciones: a cuánto llegarán el dólar y la inflación en 2021 - LA NACION](#)
- *Cuentas Nacionales Vol. 4, n° 22*, (2020). Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/i\\_argent\\_02\\_2161C5844FE1.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/i_argent_02_2161C5844FE1.pdf)
- *Comercio Exterior Vol. 5, n° 2*, (2020). Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado de [Argentine Foreign Trade Statistics. Preliminary data for 2020 \(indec.gob.ar\)](#)
- Misachi, John, (2020). *Top Peanut-Consuming Countries*. Recuperado de [Top Peanut \(Groundnut\)-Consuming Countries - WorldAtlas](#)
- Porter, Michael E., (2008) Reimpresión. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la Estrategia*. Recuperado de [Untitled \(wordpress.com\)](#)
- Bongiovanni, R.; Barberis, N.; Giletta, M. & Badariotti, E. (2010). *Análisis de las Fuerzas Estratégicas que Determinan las Ventajas Competitivas en la Cadena de Valor del Maní*. Recuperado de [https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-analisis\\_de\\_las\\_fuerzas\\_estrategicas\\_que\\_determinan\\_1.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-analisis_de_las_fuerzas_estrategicas_que_determinan_1.pdf)
- *Acuerdo de Asociación Estratégica Mercosur-UE*, (2019). Mercosur. Recuperado de <https://www.mercosur.int/documento/mercosur-ue/>
- *Factores para Elegir los Mercados Internacionales*, (2016). Escuela Europea de Management. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/estrategia-internacional/buscas-expansion-factores-para-elegir-los-mercados-internacionales>
- *Selección de Mercados Internacionales*, (2018). IEDGE Business School. Recuperado de <https://www.iedge.eu/eduardo-liberos-seleccion-de-mercados-internacionales>

- García, D. (2016) *La Selección de Mercados en el Marketing Internacional*. EALDE Business School. Recuperado de <https://www.ealde.es/marketing-internacional-seleccion-mercados/>
- *¿Qué Debe Contener un Plan de Exportación?*, (2014). Connect Américas & Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-debe-contener-un-plan-de-exportaci%C3%B3n>
- *Plan de Negocios Internacional de Exportación*, (2010). Pro México. Recuperado de [https://www.academia.edu/4763617/Plan\\_De\\_Negocios\\_Internacional\\_De\\_Exportacion](https://www.academia.edu/4763617/Plan_De_Negocios_Internacional_De_Exportacion)
- *Matriz de Priorización*, (2018). Asociación Española para la Calidad. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion>
- Cámara Argentina del Maní (2018). <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/>
- Trademap.org. [Trade Map - Trade statistics for international business development](#)
- *Precio Mensual del Maní*, (2019). Index Mundi. Recuperado de <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=mani&meses=12>