

# Universidad Empresarial Siglo 21



*Licenciatura en Comercio Internacional*

*“El valor agregado como puerta de ingreso a los mercados internacionales”*

Alumno: Nicolás Verstraete

Legajo: VCIN02069

DNI: 38.087.479

## Índice

<b>Resumen</b> .....	- 3 -
<b>Abstract</b> .....	- 3 -
<b>Introducción</b> .....	- 4 -
<b>Objetivos</b> .....	- 5 -
<i>Objetivo General</i> .....	- 5 -
<i>Objetivos Específicos</i> .....	- 5 -
<b>Análisis de Situación</b> .....	- 5 -
Análisis Político .....	- 8 -
Análisis Económico.....	- 10 -
Análisis Social.....	- 13 -
Análisis Internacional .....	- 14 -
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	- 16 -
<b>Marco Teórico</b> .....	- 17 -
<b>Plan de Implementación</b> .....	- 19 -
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	- 27 -
<b>Bibliografía</b> .....	- 29 -

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se desarrolló un plan exportador para la empresa Campo Agrícola con el supuesto de internacionalizar el producto pasta de maní en los mercados latinoamericanos.

Para lograrlo, se inició con una investigación del producto y del mercado, seguido de un análisis tanto interno de la empresa como del escenario internacional para entender su realidad. Se obtuvo como conclusión que la empresa presentaba potencial para llevar a cabo su expansión a los mercados internacionales, e ingresar al mercado chileno, destino con mayor ventaja y oportunidades.

Por último, se presentaron las conclusiones y recomendaciones con el fin de que la empresa las tenga en cuenta y pueda desarrollar de manera exitosa su primera exportación.

Palabras claves: Pasta de maní; Plan exportador; Oportunidad comercial; Exportación.

## **Abstract**

In this case report, was developed an export plan to the Campo Agrícola Company, in the event to internationalize the peanut paste product in Latin American markets.

To achieve this, we proceeded with an investigation of the product and the market, and analysis both internally of the company and the international arena to understand the reality of it. Was obtained the final conclusion that the company had the potential to carry out an expansion to the international markets, and enter the Chilean market, the destiny with more advantages and opportunities.

Finally, the conclusions and recommendations were presented for that the company takes into account and they can successfully develop its first export.

Keywords: Peanut butter; Export plan; Business opportunity; Export.

## Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad presentar para la empresa “Campo Agrícola” una oportunidad para posicionarse en el mercado internacional. El mismo consiste en un reporte de caso donde se evaluarán los aspectos internos y externos, obteniendo como resultado un diagnóstico situacional para luego analizar las posibilidades que posee la empresa en el escenario internacional.

La compañía fue creada el 2004 con el fin de emprender el trabajo de las tierras, tanto propias (cuentan con 552 hectáreas) como las arrendadas a terceros. La misma se encuentra radicada en el departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba, Argentina. Su actividad principal es la explotación agrícola sobre campos de terceros, teniendo como principales cultivos la siembra de maíz, soja y maní; como cultivo invernal, en ocasiones se realiza la siembra de trigo.

La principal problemática es la misma que atraviesan varias pymes del sector, donde la totalidad de la producción es vendida localmente a exportadores, concentrando el 100% de las ventas en el mercado interno, sin tener la posibilidad de agregar valor a los commodities.

Procesar el producto, y luego internacionalizarlo, es el desafío que se propone en el presente análisis. Un claro ejemplo es la empresa Maní Agro Argentina, productores de maní, donde, además, invirtieron en tecnología y maquinarias para agregarle valor al producto y luego exportarlo como producto procesado, convirtiéndose en un gran exportador de maní procesado (Maní Agro, 2021).

El sector agropecuario es un sector fundamental para el funcionamiento de nuestro país, es uno de los engranajes más importantes que tiene la economía de Argentina. La elección del producto maní se debe a diversas variantes, en primer lugar, Córdoba ocupa el 90% de la producción nacional, además de poseer favorables condiciones agroecológicas para la producción primaria; los rendimientos del maní se incrementaron considerablemente a lo largo de la última década; el maní argentino y sus derivados tiene excelente imagen en el exterior. La demanda mundial del producto ha aumentado en los últimos años, Argentina ocupa el séptimo lugar como productor de maní y el segundo exportador de preparaciones de maní según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos. Todos estos puntos

favorables, sumado a que, siguiendo la estructura de costo de la empresa, el maní es uno de los productos más rentables, se procede a avanzar con dicho producto.

Es necesario aclarar que la presente propuesta se basa en el supuesto de que la empresa invierta en las maquinarias correspondiente y se encuentre posicionada para manufacturar el maní con el fin de obtener pasta de maní. El objetivo es agregar valor a la cadena y sumar un producto en el mercado internacional para, como ya se dijo, no depender exclusivamente del mercado interno.

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

Proponer un plan exportador que permita a la empresa, en el primer trimestre del 2022, su inserción en el mercado latinoamericano con el producto pasta de maní.

### *Objetivos Específicos*

Seleccionar el destino más conveniente para realizar la exportación.

Establecer las estrategias para penetrar con el producto bajo análisis en el mercado objetivo.

## **Análisis de Situación**

Los socios de Campo Agrícola fundaron la empresa en el año 2004 con el objetivo de la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros. A partir de allí, los 4 socios inician el camino de emprender el trabajo de las tierras en conjunto, trabajando sobre las 522 hectáreas base que son de propiedad de la compañía y el alquiler de campos de terceros que año tras año varía de acuerdo a la cantidad de hectáreas conseguidas en arrendamiento.

Los cultivos principales a los cuales se dedica la empresa son la soja, maní, maíz y como cultivo invernal el trigo.

Los campos son sembrados ininterrumpidamente, logrando una política de rotación entre los distintos cultivos, buscando lograr una mayor sustentabilidad tanto económica como agronómica; en ocasiones se arriendan lotes para una campaña en particular, como es el caso del maní. Con la rotación se logra diversificar la producción manteniendo una plantación y cosecha constante, obteniendo una ventaja constante en el desarrollo y rendimiento de los cultivos (Universidad Siglo 21, s.f.).

Desde hace varios años se ratifica que Córdoba mantiene el podio del comercio mundial del maní, donde se concentra entre el 90 y 95 por ciento de toda la producción del maní argentino y ha conformado un complejo agroindustrial relevante.

El maní es una especie leguminosa originaria de Sudamérica, por su sabor y sus variados usos, su consumo se difundió mundialmente, contiene múltiples propiedades nutricionales, contiene vitamina E, en polifenoles cuyos efectos antioxidantes previenen y retrasan daños celulares, y en ácidos grasos omega 9 que mejoran el perfil lipídico en sangre y la circulación de la misma, además su contenido de calcio le otorga una textura particularmente crocante, ideal para degustar en diferentes presentaciones (Ministerio de Agroindustria, 2018).

La pasta o manteca de maní es una fina pasta de maní tostado y molido, al cual se le agrega aceite vegetal para lograr una textura suave, la misma contiene múltiples beneficios para la salud. Es rica en grasa, pero el 80% es no saturada, lo que ayuda a bajar los niveles de colesterol en la sangre. Además, la grasa es una fuente concentrada de energía en la dieta diaria y un nutriente vital (Publitec, 2013).

En relación al aporte nutricional del maní a la dieta diaria, se han estudiado los contenidos minerales en el producto listo para su consumo, dando excelentes contenidos de hierro, zinc, calcio, magnesio, potasio y fósforo, entre otros, y colabora en la incorporación de todos ellos al organismo en las ingestas diarias (Cámara del Maní, 2021).

En lugares de mucha pobreza se utiliza como alimento de emergencia para combatir la desnutrición en países amenazados por el hambre debido a sus altas porciones de calorías que pueden mantenerse sin refrigeración hasta por dos años y no requiere cocción ni preparación previa.

Imagen 1: Pasta de Maní



Fuente: familiaactiva (2020, <https://tinyurl.com/yhfmmxkc>).

La pasta de maní en el comercio internacional se la identifica mediante la siguiente posición arancelaria:

**2008.11.00.210 F**

Sección IV: productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.

Capítulo 20: preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas.

Partida: 20.08 frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.

Subpartida: 2008.11 frutos de cáscara, maníes (cacahuates, cacahuetes) y demás semillas, incluso mezclados entre sí.

Subpartida NCM: 2008.11.00 maníes (cacahuates, cacahuetes).

Sistema Informático Malvina (SIM): 2008.11.00.210 F - Manteca. En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 1 kg (R.420/99 MEYOSP).

## Imagen 2: Tratamiento Arancelario

### Tratamiento Arancelario

DE %	5%	Derecho de Exportación
RE %	3,25%	Reintegro

Fuente: Tarifar, (2021, <https://tinyurl.com/yhpa7a7x>).

Con respecto a la intervención de terceros organismos, se deberá emitir el certificado INAL - Exportación de Alimentos, que se tramita en forma digital mediante la página Trámites a Distancia del Gobierno Nacional; y la intervención de SENASA por tratarse de un producto de la industria alimentaria de origen vegetal.

Debido a que la empresa Campo Agrícola no tiene experiencia directa en relación al comercio internacional, así como tampoco un departamento especializado en él, es necesario realizar un análisis del entorno para obtener un panorama del contexto en donde se encuentra inmersa la sociedad y evaluar el grado de influencia que ejerce ese entorno sobre la organización. Para esto se avanza realizando un análisis de los factores que indiquen directamente a la empresa con respecto a la exportación.

### Análisis Político

Desde hace años, las empresas exportadoras en Argentina vienen disolviéndose. En 2020 las empresas exportadoras de bienes fueron 9.066, un 7,9% menos que en el año anterior, cuando, en el año 2010 se llegaron a registrar 13.147; es decir que en 10 años se redujeron un 31% las compañías que lograban vender una parte de su producción al exterior (Clarín, 2021). Podemos encontrar un sinnúmero de ejemplos, situaciones, noticias, en donde se han puesto trabas y restricciones a las empresas que querían y quieren exportar. La presión impositiva en Argentina es la más alta entre todas las economías del planeta; IVA – Impuestos a las Ganancias - Ingresos brutos – aportes patronales – impuestos provinciales – impuesto a los sellos – impuestos al cheque – impuestos a los débitos y créditos bancarios, son solo algunos de los tantos impuestos que debe afrontar una empresa en Argentina, lo que

hace realmente difícil a una empresa invertir y proyectar, no hay una agenda expansiva en relación al comercio exterior (Ámbito, 2021).

En el año 2019, el ex presidente Mauricio Macri dicta el Decreto 609/2019<sup>1</sup> que consistía en que las empresas exportadoras estaban obligadas a liquidar las divisas provenientes del exterior dentro de los cinco días hábiles posteriores al cobro de la operación o 180 días después del permiso de embarque; el mismo tenía como objetivo fortalecer el funcionamiento de la economía, contribuir a un prudente mercado de cambios y reducir la volatilidad de las variables financieras que se habían dado en ese momento luego de la incertidumbre generada en las elecciones presidenciales. El 31 de diciembre de 2019, el presidente electo Alberto Fernández toma la decisión de sancionar un nuevo decreto<sup>2</sup> extendiendo el plazo de liquidar divisas.

La imagen del gobierno de Fernández – Fernández es relativamente bajo y viene descendiendo desde abril del 2020. Las decisiones tomadas los últimos tiempos respecto a la pandemia han retrocedido la imagen del gobierno en general (Universidad Di Tella, 2021).

Dentro de este factor es importante analizar los acuerdos comerciales internacionales que posee la Argentina y cuáles son los organismos que promocionan y fomentan las exportaciones. Argentina es parte de 18 acuerdos comerciales internacionales vigentes, de los cuales trece se subscribieron a través del MERCOSUR<sup>3</sup>, seis mediante negociaciones bilaterales y el restante por la incorporación en la OMC<sup>4</sup>. Con el país vecino, Chile, la Argentina posee acuerdos comerciales mediante el MERCOSUR, pero además tiene Acuerdos de libre comercio<sup>5</sup> y Acuerdos comerciales preferenciales<sup>6</sup> que fueron negociados entre los dos países (SICE, 2021).

Por el lado de la promoción y fomento a las exportaciones no podemos dejar de mencionar las embajadas argentinas en cada país de destino, que brindan información y

---

<sup>1</sup> Decreto 609/2019 – DNU sancionado el 01/09/2019 por el presidente Mauricio Macri.

<sup>2</sup> Decreto 91/2019. Modificación. Sancionado el 31 de diciembre de 2019, por el presidente electo Fernández.

<sup>3</sup> Mercado Común del Sur, proceso de integración regional fundado en 1991 por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

<sup>4</sup> Organización Mundial del Comercio

<sup>5</sup> Firmado 02 noviembre 2015 y entro en vigencia el 02 mayo 2019.

<sup>6</sup> Suscripto el 02 agosto 1991 (AAP.CE N° 16).

soporte en materia de comercio exterior, así también como la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional, Comisión Nacional de Comercio Exterior y otras cámaras y agencias que posee cada provincia.

#### Análisis Económico

Durante el 2020, año atravesado por la pandemia del COVID-19, el PBI en Argentina tuvo una caída del 9,9% respecto al año anterior, marcado por una fuerte baja en el consumo privado y exportaciones (INDEC, 2021). Para el año 2021 se espera un leve crecimiento del PBI gracias al aumento en los precios de los cereales, aunque con un déficit fiscal cada vez más grande y con la imposibilidad de poder acceder a créditos internacionales.

La confianza de los mercados hacia un país se mide mediante el riesgo país, este indicador mide el sobrepago que paga un país respecto a los demás para financiarse en los mercados internacionales. Básicamente, es el riesgo crediticio de una inversión, la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones financieras de una nación, cuanto mayor sea el riesgo, peor calificación recibirá el país. Actualmente, la Argentina al día de hoy, 15/04/2021, tiene un riesgo país de 1.570 puntos, lo que significa una alta desconfianza de los mercados a la hora de dar crédito a nuestro país; lo que impacta directo sobre una disminución de las inversiones extranjeras y el crecimiento económico. Un riesgo país elevado no solo afecta el acceso a nuevos mercados internacionales, sino también a las posibilidades al financiamiento de las empresas privadas, como así también repercute negativamente en la llegada de inversiones, claves para la realización de obras, por ejemplo.

Imagen 3: PBI Interanual Argentino.



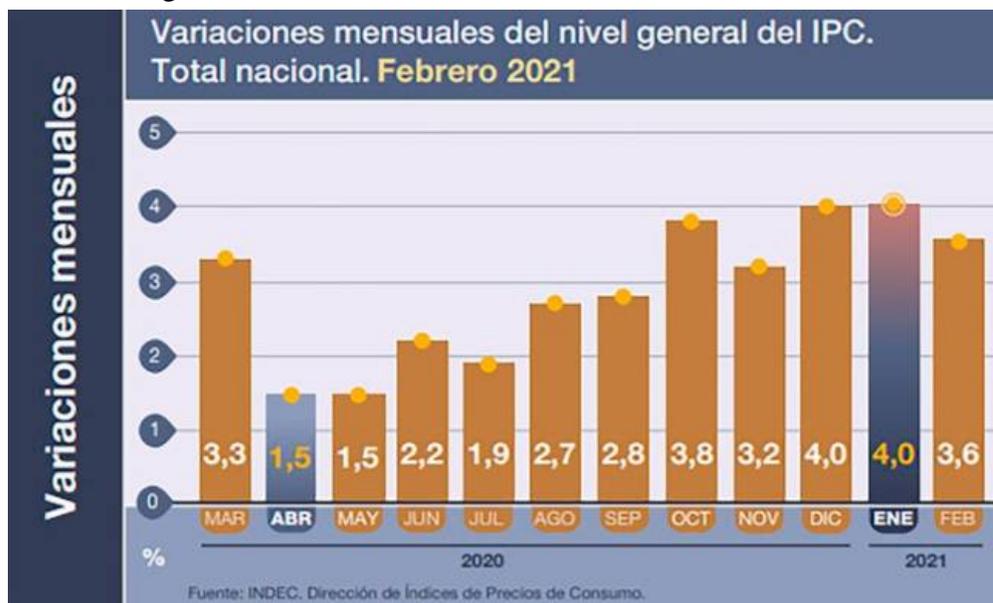
Fuente: INDEC, (2021, <https://tinyurl.com/yegwexkc>).

Otro punto importante a tener en cuenta es la inflación de un país, que básicamente mide el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios de un país, refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda (El Economista, 2021). La inflación se mide mediante el IPC – Índice de Precios del Consumidor.

En nuestro país, se dice que la inflación es la “maldición económica”, una deuda que tienen los gobernantes desde hace años, y no pueden controlar. Según el INDEC, el 2020 cerró el año con una inflación anual del 36,1%. Uno de los frentes más complejo que tuvo el gobierno durante el año pasado fue como subsidiar a las empresas y ciudadanos afectados por la cuarentena, la respuesta es fácil, recurrieron a la emisión de billetes. El Banco Central emitió durante el 2020 más de 1,2 billones de pesos (se tuvo que recurrir a imprentas de Brasil y España debido a que las dos fábricas de nuestro país no daban abasto). La emisión monetaria impacta directo en la inflación, y los números del 2021 lo demuestran. Según el INDEC la inflación de enero fue de 4 %, mismo valor que diciembre 2020. En febrero tuvo una leve baja llegando a 3,6%. El Ministro de Economía, Martín Guzmán, ya lo venía anticipando, y marzo registró una inflación mensual del 4,8%, es el índice más alto de lo que

va del año acumulando un total del 13% en el primer trimestre. En los últimos 12 meses la inflación acumulada es de 42,6% versus una tasa de devaluación del 37,6% anual, lo que significa un atraso cambiario.

Imagen 4: Variación mensual del IPC

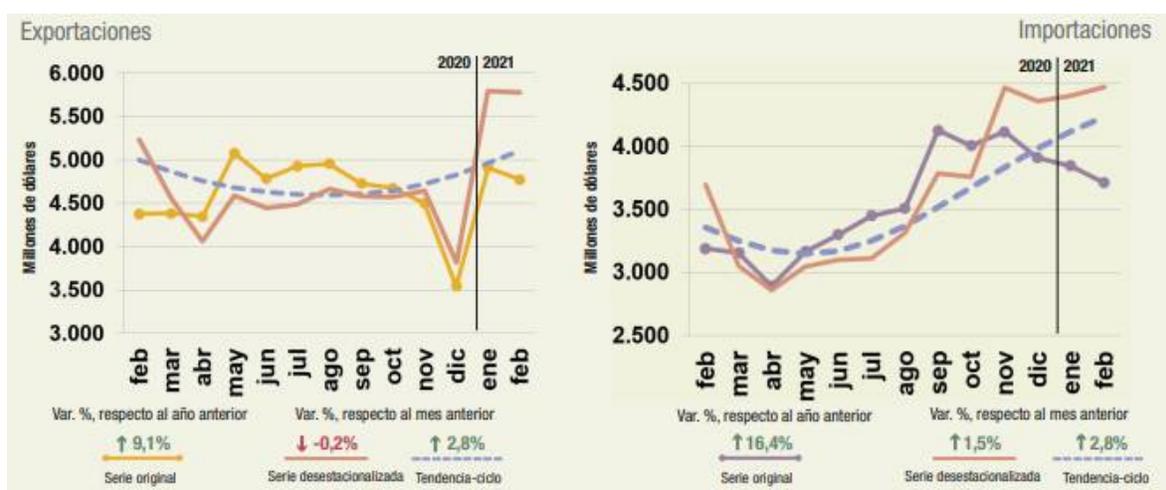


Fuente: Extraído de Infobae (2021, <https://tinyurl.com/yf3a7gst>).

El último punto importante a analizar es la balanza comercial que brinda el panorama de intercambio comercial exterior que tiene el país, registrando las importaciones y exportaciones en un período dado. Argentina cerró el año 2020 con un superávit comercial de entre u\$s13.000 y u\$s15.000 millones, uno de los resultados más altos de la última década.

Según el último informe del INDEC, el año 2020, cerró un saldo positivo de 1.062 millones de dólares. Se observa una línea donde las exportaciones se mantienen en aumento superando las importaciones totales. Cabe aclarar, las múltiples mercaderías de importación que se encuentran trabadas en aduana que, al no tener el despacho confirmado, no se contabilizan como importaciones, por lo tanto, no se tiene en cuenta en el saldo de la balanza comercial.

Imagen 5: Variaciones de la balanza comercial Argentina.



Fuente: INDEC, (2021, <https://tinyurl.com/yfsa6d8s>).

### Análisis Social

La situación social en Argentina se caracteriza por una constante tensión entre los movimientos sindicales y el gobierno. En 2020, nuestro país cerró el año con un 42% de la población por debajo de la línea de la pobreza, lo que abarca a unos 19,4 millones de personas según datos del INDEC; el contexto de la pandemia, la larga cuarentena impuesta por el gobierno, combinada con una alta tasa de inflación son algunas de las consecuencias de la pobreza. Estos porcentajes representan una fuerte suba versus el segundo semestre de 2019, últimos valores de la presidencia de Mauricio Macri y previos a la pandemia, cuando estas cifras eran del 35,5%.

Esta situación de pobreza viene de la mano con el nivel de desocupación que atraviesa la sociedad. En 2020 la tasa de desocupación fue de 11% y alcanzó a 1,4 millones de personas; además del mal momento que venía atravesando nuestro país en relación a estos índices, se le sumó el duro golpe de la pandemia, lo que causó que varias familias de clase media, que no se ubicaban en esta línea, con la cuarentena prologada hayan caído bajo los índices de pobreza.

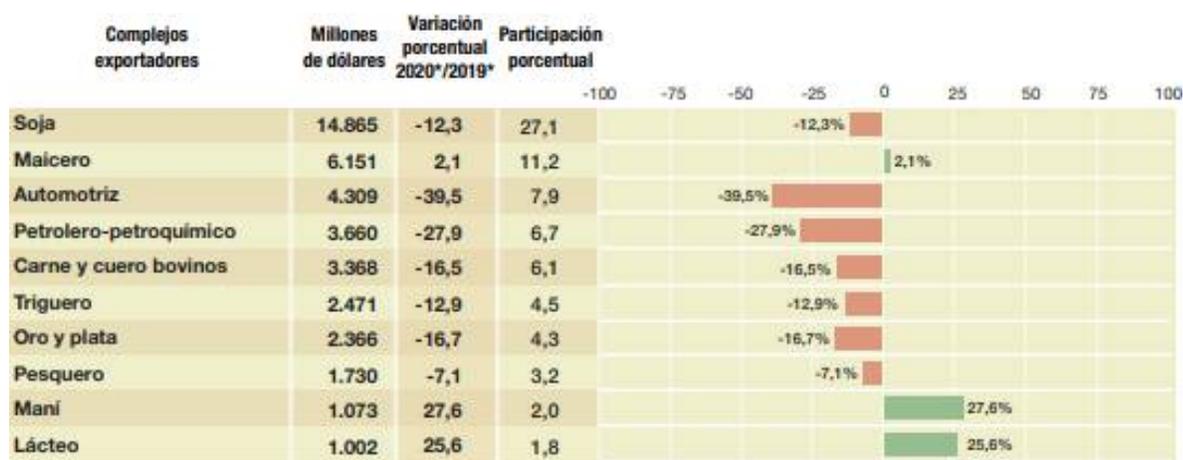
En lo que respecta al consumo local del maní, en la Argentina se consume tostado o frito (pelado o con cáscara); azucarado en forma de garrapiñadas, turrone y pralinés; como golosina, ya sea confitado o recubierto de chocolate; o dentro de tabletas y barras de chocolate. Es, además, uno de los componentes principales de las picadas consumidas en bares y restaurantes, siendo frecuentemente servido de forma gratuita acompañando a la

cerveza. Sin embargo, la demanda local de maní es muy reducida, según la Cámara Argentina del Maní, en torno a 1 kg per cápita anual, nivel muy inferior al registrado en los tradicionales consumidores.

#### Análisis Internacional

El 2020 fue un muy buen año para las exportaciones del complejo del maní, totalizaron 1.073 millones de dólares (2,0% de las exportaciones totales de Argentina), con una suba interanual de 27,6% según datos oficiales del INDEC.

Imagen 6: Exportaciones por complejos exportadores del 2020.



Fuente: INDEC, (2021, <https://tinyurl.com/yeg8apu5>).

En plena crisis mundial, atravesando la pandemia del COVID- 19, el maní fue el principal producto argentino con una variación positiva respecto al año anterior, lo que indica una tendencia en alza de las exportaciones del sector. El consumo mundial del maní se encuentra en aumento, lo que es una oportunidad excepcional para aprovechar. Nervi (2021) enfatiza que el sector está en condiciones de aumentar entre 15% y 20% la producción y las exportaciones "operando con estabilidad".

Los principales competidores a nivel mundial siguen siendo China en primer lugar, seguido por Estados Unidos, Nigeria y el continente asiático. Sin embargo, una amenaza que se incrementa es la brasileña, donde en el último tiempo ha aumentado la producción y mejorado la calidad. Tal es así que ya ha ganado los mercados ruso y argelino. Brasil tiene

como punto favorable la inexistencia de retenciones y se perfila para convertirse en el principal competidor en los próximos diez años (InfoCampo, 2021).

Con relación a los exportadores mundiales de la posición arancelaria “2008.11 - Cacahuets "cacahuets, maníes", preparados o conservados (excl. confitados con azúcar) Argentina se encuentra posicionado entre los principales productores a nivel mundial agregando valor al producto primario (Secretaría de Agroindustria, 2019).

Tabla 1: Exportadores mundiales 2019.

País	Porcentaje de participación en las exportaciones mundiales
China	28,2 %
Argentina	13,5 %
Países Bajos	12,7 %
Estados Unidos	10 %
Alemania	3,8 %

Elaboración propia en base a Trade Map (2021, <https://tinyurl.com/yjjvwx52>).

Según estadísticas extraídas, el año pasado Argentina consiguió exportar un total de 24.230,53 toneladas de pasta de maní registrando un ingreso total FOB de USD 43.120.28,50; lo que significó un aumento exponencial en relación a los registros del año anterior. Este número marca sin dudas la importancia y la demanda del maní argentino en el mundo (Canal de Datos, 2021).

En marzo de este año 2021, la Unión Europea eliminó el arancel del 25% que tenían los productos de Estados Unidos, principal competidor de Argentina, lo que es una situación preocupante para el sector ya que, con el impuesto, Argentina tenía una gran ventaja competitiva. Además, de la aparición de Brasil en el mercado en donde la Argentina deberá invertir en el sector para no perder mercados.

A pesar de esto, y a la tendencia en baja de los precios que se esperan para este año 2021 debido a la quita de aranceles a Estados Unidos, creemos que Argentina tiene todo para seguir liderando el ranking de exportaciones a nivel mundial, aumentando el volumen exportado e ir ganando nuevos mercados.

La mayoría de los productores de maní a nivel mundial son también importantes consumidores, lo que no ocurre en Argentina, por lo que cuenta con un margen considerable

para la exportación en comparación con la competencia que destina gran parte de la producción al mercado interno.

Dicho todo esto, Argentina es sin duda una potencia en relación a la exportación de maní y, analizando los datos antes expuestos, se aprecia la tendencia alcista que se mantiene junto con la demanda mundial del producto, sumado a que el maní de Córdoba garantiza una calidad reconocida internacionalmente, lo que da el agregado a la hora de posicionar los productos en los mercados.

El escenario mundial está presentado para que aprovechemos las oportunidades comerciales y que la empresa pueda ingresar a los mercados latinoamericanos con los productos de valor agregado.

## **Diagnóstico y Discusión**

Como se expuso anteriormente, la empresa basa el total de la producción al mercado interno, depositando allí una dependencia absoluta sin diversificar su mercado, por eso mismo se llevó a cabo el estudio para analizar las posibilidades de exportación.

Luego de un análisis y a partir de todo lo investigado, se determina que la empresa no está en condiciones de exportar el producto pasta de maní en el corto plazo, la principal razón se debe a la falta de inversión en maquinarias e infraestructura. Sin embargo, las oportunidades para que la empresa desarrolle y lleve a cabo su primera exportación están dadas.

Se cree que la empresa debería realizar un estudio de inversión en la compra de las maquinarias correspondientes para trabajar y procesar el maní y así obtener el producto pasta de maní con el objetivo de darle valor agregado y llevar a cabo la exportación. Poder procesar el maní va a permitir a la empresa sumar a su cartera un producto con valor agregado.

Se cree necesario, también, que la empresa Campo Agrícola desarrolle un departamento de comercio exterior, o contratar a un asesor externo para que los organice y los guíe a dar los primeros pasos. Además, debe inscribirse en la página de AFIP como

importador y exportador y solicitar el certificado MiPyme para obtener grandes beneficios, desde financiamiento hasta la excepción del pago de derechos de exportación, es el inicio para convertirse en un potencial exportador.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado se van a desarrollar las herramientas a utilizar para poder cumplir los objetivos propuestos.

Para identificar y seleccionar el mercado de destino, una vez que tenemos los datos recolectados, se procede a aplicar la herramienta de análisis jerárquico (AHP) o también conocida como regla de decisión multicriterio, la cual nos va a permitir poder volcar, comparar y procesar toda esa información.

Esta herramienta desarrollada en los años 60 por Thomas Saaty (1980), fue propuesta para la toma de decisiones de manera sencilla, estructurando, midiendo y sintetizando las opciones presentadas. Se evalúan varias alternativas y se las compara asignándole un puntaje de acuerdo a la importancia relativa para así obtener una solución o respuesta al problema identificado.

Una vez definidos los criterios se ponderan, asignándoles un peso relativo que indica la importancia relativa a los ojos del investigador. Generalmente, se toma una escala de valores de rango entre a 1 a 5, donde 1 representa las peores condiciones o lo menos preferible y el 5 lo extremadamente preferible o las mejores condiciones.

Tabla 2: Escala de preferencia.

Referencia	Clasificación Numérica
Extremadamente preferible	5
Muy fuertemente preferible	4
Fuertemente preferible	3
Moderadamente	2
Preferible	1

Fuente: Elaboración propia en base a Saaty, T. (1980). (Proceso de análisis jerárquico, s/f, <https://tinyurl.com/yzj7bvuo>).

Finalmente, se establecen las estrategias para penetrar en el mercado y poder cumplir con el último objetivo específico, se inicia utilizando la herramienta simplificada por McCarthy (1960), denominada las cuatro P: Producto, Precio, Plaza, Promoción o también llamado “Marketing Mix Internacional”. Se analizará cada aspecto para poder definir la mejor oferta internacional.

Figura 1: Infografía Marketing Mix.

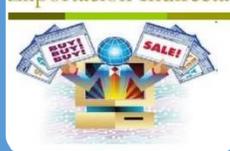


Fuente: Elaboración Propia

Una vez que tengamos en claro el aspecto anterior, se planteará como penetrar en el mercado seleccionado, para eso se utilizan las variables planteadas por Keegan (2009), que se basa en 3 opciones: la exportación Directa / Indirecta / Concertada.

Figura 2: Infografía Opciones de Exportación

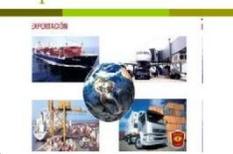
Exportación Indirecta



Exportación Directa

- Venta directa
- Venta por internet
- Exportación mediante intermediario
- Establecimiento de sucursal en el exterior

Exportación Directa



Exportación Indirecta

- Comprador extranjero
- Broker
- Agente independiente
- Trading company

Exportación Concertada



Exportación Concertada

- Exportación canguro
- Consorcio de exportación
- Joint-venture comercial

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

## Plan de Implementación

Como se expuso al principio del trabajo, la propuesta se basa en presentar un plan para que la empresa Campo Agrícola realice su primera exportación y se posicione en los mercados internacionales con la pasta de maní. Previo a esto, hay que abordar los objetivos específicos mencionados.

La tabla 3 permite observar las importaciones de países Latinoamericanos, donde claramente se destaca Chile como primer socio comercial en América Latina, quien abarca casi un 10% del total de las exportaciones de nuestro país.

Tabla 3: Importadores de América Latina de la posición 200811.

Importadores	Valor FOB importado en 2020 (miles de USD)	Cantidad en Toneladas importado en 2020
Chile	15.612,00	19.209,00
Uruguay	5.030,00	2.750,00
Colombia	3.310,00	1.561,00

Peru	3.084,00	1.634,00
Ecuador	946,00	354,00
Venezuela	448,00	177,00
Paraguay	330,00	160,00
Bolivia	300,00	92,00
Argentina	78,00	21,00
Brasil	72,00	16,00

Fuente: Elaboración propia en base Trade Map (2021).

Para dar inicio a la herramienta de análisis jerárquico (AHP) o matriz multicriterio se seleccionaron 10 países para luego, mediante los filtros aplicados, quedarnos finalmente con los principales 5. Como se mencionó, el objetivo es realizar la exportación en un mercado latinoamericano, por lo que el resto de los países fueron descartados. Los 10 pre seleccionados son miembros y/o socios del MERCOSUR; primeramente, se quita de la lista a la Argentina y se procede a eliminar del filtro a Venezuela debido a la crisis política y económica que existe en el país y las exigencias que tienen los bancos para realizar el ingreso de divisas desde ese país. Si bien Brasil es el principal socio comercial de nuestro país, las importaciones totales del producto bajo análisis son insignificantes, por lo que no se lo tiene en cuenta. Con respecto a Paraguay y Bolivia, aunque los totales FOB importado sean para considerarlos, están por debajo del promedio de los demás países, por lo que también se descartan. De este modo, se avanza con los países seleccionados que fueron: Chile – Uruguay – Colombia – Perú – Ecuador.

Las variables a aplicar en la matriz fueron: Importación del producto bajo análisis en el año 2020 (Tabla N° 4) – Importaciones del producto bajo análisis de origen argentino en el año 2020 (Tabla N° 5) - PBI per cápita en el año 2020 (Tabla N° 6) – Riesgo País (Tabla N° 7) – Libertad Económica (Tabla N° 8) – Distancia (Tabla N° 9).

Tabla 4

Toneladas importadas de la posición 20.08.11 en el año 2020			
	Toneladas	Valor	Rango
Chile	19.209	5	8.000 ≥ más
Uruguay	2.750	3	2.500 ≥ 4.999
Colombia	1.561	2	1.000 ≥ 2.499
Perú	1.634	2	1.000 ≥ 2.499
Ecuador	354	1	0 ≥ 999

Valores en toneladas	
1	0 ≥ 999
2	1.000 ≥ 2.499
3	2.500 ≥ 4.999
4	5.000 ≥ 7.999
5	8.000 ≥ más

Fuente: Elaboración propia en base Trade Map (2021).

Tabla 5

Importaciones totales desde Argentina en el año 2020			
	Toneladas	Valor	Rango
Chile	5.907,96	5	5.000 ≥ más
Uruguay	2.223,41	4	2.000 ≥ 4.999
Colombia	927,21	2	500 ≥ 999
Perú	491,63	1	0 ≥ 499
Ecuador	46,25	1	0 ≥ 499

Valores en toneladas	
1	0 ≥ 499
2	500 ≥ 999
3	1.000 ≥ 1.999
4	2.000 ≥ 4.999
5	5.000 ≥ más

Fuente: Elaboración propia en base a Canal de Datos (2021).

Tabla 6

PBI per cápita en el año 2020			
	USD	Valor	Rango
Chile	12	4	10 ≥ 14
Uruguay	15	5	15 ≥ más
Colombia	5	2	3 ≥ 5
Perú	6	3	6 ≥ 9
Ecuador	6	3	6 ≥ 9

Valores en USD	
1	0 ≥ 2
2	3 ≥ 5
3	6 ≥ 9
4	10 ≥ 14
5	15 ≥ más

Fuente: Elaboración propia en base a SantanderTrade (2021).

Tabla 7

Riesgo País			
	Posición	Valor	Rango
Chile	A3	4	A3
Uruguay	A4	3	A4
Colombia	B	2	B
Perú	A4	3	A4
Ecuador	D	1	D

Valores	
1	D
2	B
3	A4
4	A3
5	A2

Fuente: Elaboración propia en base a Coface (2021).

Tabla 8

Libertad Económica en el año 2021			
	Posición	Valor	Rango
Chile	19	5	0 ≥ 19
Uruguay	44	3	40 ≥ 59
Colombia	45	3	40 ≥ 59
Perú	50	3	40 ≥ 59
Ecuador	149	1	80 ≥ más

Valores de Posición	
1	80 ≥ más
2	60 ≥ 79
3	40 ≥ 59
4	20 ≥ 39
5	0 ≥ 19

Fuente: Elaboración propia en base a Heritage (2021).

Tabla 9

Distancia			
	Kilómetros	Valor	Rango
Chile	1.119	5	0 ≥ 1.499
Uruguay	1.006	5	0 ≥ 1.499
Colombia	7.059	2	7.000 ≥ 9.999
Perú	4.088	3	4.000 ≥ 6.999
Ecuador	5.256	3	1.500 ≥ 3.999

Valores en Kilómetros	
1	10.000 ≥ más
2	7.000 ≥ 9.999
3	4.000 ≥ 6.999
4	1.500 ≥ 3.999
5	0 ≥ 1.499

Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps (2021).

Tabla 10: Matriz Multicriterio.

CRITERIO		Toneladas importadas de la posición 20.08.11	Importaciones totales desde Argentina	PBI per cápita	Riesgo País	Libertad Económica	Distancia	TOTAL
País	Peso	0,20	0,31	0,11	0,13	0,15	0,10	1
CHILE	Valor	5	5	4	4	5	5	<b>4,76</b>
	Ponderado	1	1,55	0,44	0,52	0,75	0,50	
URUGUAY	Valor	3	4	5	3	3	5	<b>3,73</b>
	Ponderado	0,60	1,24	0,55	0,39	0,45	0,50	
COLOMBIA	Valor	2	2	2	2	3	2	<b>2,15</b>
	Ponderado	0,40	0,62	0,22	0,26	0,45	0,20	
PERÚ	Valor	2	1	3	3	3	3	<b>2,18</b>
	Ponderado	0,4	0,31	0,33	0,39	0,45	0,30	
ECUADOR	Valor	1	1	3	1	1	3	<b>1,42</b>
	Ponderado	0,20	0,31	0,33	0,13	0,15	0,30	

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que, por un amplio margen, el mejor destino es Chile por varias razones. Es el principal mercado de las exportaciones argentinas de pasta de maní; aunque del total de las importaciones chilenas del producto, solo el 30% son de origen argentino, el 70% proviene de otros países, es decir que existe una gran oportunidad para ganar mercado e ingresar a competir. Además, la proximidad geográfica tuvo mucha influencia. La cercanía con Tercero Arriba, Córdoba, hace que el producto pueda estar en manos del cliente en tan

solo unos pocos días. Por último, su libertad económica demuestra un país con alta apertura a los negocios, lo cual es una buena oportunidad para que las empresas inviertan y consuman.

Ahora es el momento de avanzar con el siguiente objetivo. Una vez que tenemos el destino, es necesario analizar las variables del Marketing Mix Internacional para definir la oferta internacional con la que ingresaremos en el mercado.

Con respecto a las estrategias del producto, como ya se mencionó, el maní cordobés es uno de los más reconocidos y con imagen positiva a nivel mundial, lo que es un punto fundamental. En lo que respecta al envase, se buscó adecuar la presentación a lo más pedido en el país de destino. Los más usuales y los que se utilizarán en esta operación serán tambores plásticos apto alimento de 230 Kilos. Se cargará en camión, cargando un total de 23.920 Kilos netos. Irán acondicionados en 104 tambores, cubiendo 4 tambores por pallet. Se cargarán un total de 26 Pallets de exportación tratados bajo la norma internacional Norma NIMF15. El etiquetado irá con la información y marca de la empresa Campo Agrícola, junto con los datos requeridos por el importador.

Es necesario mencionar que, al ser un producto alimenticio, debe atravesar la intervención de los organismos de SENASA debido a que es un alimento de consumo humano.

Con respecto a la estrategia de precio, se opta por realizar una propuesta FCA General Deheza, Córdoba, localidad ubicada a tan solo una hora de la planta de Campo Agrícola en Tercero Arriba. La decisión de la ubicación se debe a que allí existen varios depósitos fiscales y posee aduana local, lo que hace más fácil y ágil la exportación.

Tabla 11: Presupuesto valor FCA General Deheza, Córdoba.

	Tipo de Cambio	\$ 95,13	
	Toneladas	23,92 / Equivalente a 1 camión	
Concepto	Cotización	Comentarios	Total
Costo de la mercadería	USD 30.000,00		USD 30.000,00
Envase y embalaje	USD 4.300,00	Tambores plasticos + etiquetado + estrinchado	USD 4.300,00
Transporte + Seguro Interno hasta General Deheza	USD 380,00	Desde planta Campo Agrícola – Deposito fiscal en Deheza	USD 380,00
<b>Gastos Despacho</b>			
Honorarios	USD 300,00		USD 300,00
Gastos Operativos	USD 21,60		USD 21,60
Tramites Certificados	USD 26,00		USD 26,00
Certificado de Origen	USD 7,78		USD 7,78
Fitosanitario (SENASA)	USD 37,00		USD 37,00
Inal	USD -	Digital y Gratuito	USD -
Digitalización/Archivo	USD 28,00		USD 28,00
<b>Gastos Depósito Fiscal</b>			
Ingreso	USD 22,00		USD 22,00
Balanza Fiscal	USD 8,50		USD 8,50
Consolidado	USD 8,50		USD 8,50
Gastos Bancarios	USD 150,00	Costo fijo + variable	USD 150,00
Derechos de Exportación	5%	Exento de pago (Decreto 302/2021)	USD -
<b>VALOR TOTAL FCA</b>			<b>USD 35.289,38</b>
<b>VALOR FCA UNITARIO/MT</b>			<b>USD 1.475,31</b>
Flete Internacional	USD 1.700,00	Hasta Santiago - Chile	USD 1.700,00
Seguro Internacional	USD 140,00		USD 140,00
<b>VALOR TOTAL CIP</b>			<b>USD 37.129,38</b>
<b>VALOR CIP UNITARIO/MT</b>			<b>USD 1.552,23</b>
Aranceles	0 %	Tratado Chile – Mercosur (Argentina)	USD 0,00
IVA	19%	Del CIF	USD 7.054,51
SAG	USD 65,00	Inspección sanitaria	USD 65,00
Gastos de despacho en frontera	USD 237,00		USD 237,00
<b>VALOR TOTAL DDP</b>			<b>USD 44.485,89</b>
<b>VALOR DDP UNITARIO/MT</b>			<b>USD 1.859,78</b>
Reintegro a cobrar	3,25%		USD 1.144,37

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

Respecto a la estrategia de plaza o distribución, se decidió avanzar con un canal de distribución directo, seleccionando a un distribuidor en destino. Esto nos permitirá que la venta y distribución del producto sea realizada directamente por el comprador chileno, es él quien tiene conocimiento y presencia en el mercado. Debajo se detallan 3 empresas importadoras de pasta de maní en Chile:

Figura 3: Infografía Importadores en Chile.

Barry Callebaut Chile Spa.	Promerco Ltda.	Nama Internacional S.A.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localidad: Las Condes</li> <li>• Email: <a href="mailto:contact@barry-callebaut.com">contact@barry-callebaut.com</a></li> <li>• Web: <a href="http://www.barry-callebaut.com">www.barry-callebaut.com</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localidad: Santiago</li> <li>• Contacto: Daniel Soto</li> <li>• Email: <a href="mailto:dsoto@promerco.cl">dsoto@promerco.cl</a></li> <li>• Web: <a href="http://www.promerco.cl">www.promerco.cl</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localidad: Santiago</li> <li>• Contacto: Branko Pavic</li> <li>• Email: <a href="mailto:bpavic@nama.cl">bpavic@nama.cl</a></li> <li>• Web: <a href="http://www.nama.cl">www.nama.cl</a></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2021).

Llegamos a la última variable, la promoción, donde se aprecia que la empresa Campo Agrícola no posee estrategia alguna de comunicación por lo que se proponen algunas alternativas como lanzar una campaña de promoción mediante su página web, campañas de email marketing, publicidad en medios de comunicación, donde la empresa de a conocer su nuevo producto. Registrarse como exportador en distintas páginas tanto nacionales como internacionales como, por ejemplo, Argentina Trade Net, Connect Americas, ExportArgentina, la hará empezar a estar presente ante búsquedas de posibles clientes. Por último, la presencia en ferias internacionales es una excelente oportunidad para mostrarse y darse a conocer. Si bien es cierto que la participación en una feria tiene un costo elevado, sería de gran ayuda para la empresa la asistencia como visitante o expositor.

Por último, y para definir la estrategia final, se propuso realizar la primera exportación de manera directa, con una venta directa a un distribuidor en destino. De esta manera, queda definida la oferta internacional con la que la empresa Campo Agrícola ingresará en el mercado chileno.

Tabla 12: Diagrama de Gantt.

Desarrollo	Año 2021							Año 2022				
	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22
<b>Desarrollo del departamento de comercio exterior / contrato asesor</b>	■	■	■	■	■							
Inscripción como exportador en los distintos organismos	■	■										
Habilitación de la planta / Registro RNE		■	■	■	■							
Registro del nuevo producto RNPA		■	■	■								
<b>Inversión para compra de maquinarias e infraestructura</b>		■	■	■	■	■	■	■				
Estudio y análisis financiero para la inversión		■	■									
Compra de maquinarias / construcción en la planta				■	■	■						
Implementación y puesta en marcha						■	■	■				
<b>Compra de insumos para el producto final</b>							■	■	■			
Búsqueda de proveedores							■					
Compra para abastecimiento								■	■			
<b>Producción del producto final</b>								■	■			
<b>Revision final</b>								■	■			
<b>Ejecución de la exportación</b>										■		

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

Luego de realizar el proyecto y concluido el reporte, se obtuvo como resultado que la empresa Campo Agrícola posee el potencial para, primero, agregar un producto con valor agregado a su cartera como es la pasta de maní y, luego, poder ingresar a los mercados latinoamericanos en el primer trimestre del año 2022. Como la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no cuenta con los recursos ni conocimientos para internacionalizarse, es necesario remarcar que la empresa debe realizar mejoras en aspectos internos.

Se recomienda a la empresa realizar las inversiones en maquinarias e infraestructuras con el objetivo de poder procesar y obtener el producto final, agregando valor a su producción al obtener la pasta de maní. Esto permitirá a la empresa industrializar sus materias primas, de manera de poder ampliar sus horizontes al exterior y dejar de depender solo del mercado nacional.

Se sugiere desarrollar un departamento de comercio exterior y/o contratar asesores externos especializados en el tema, para poder cumplir con todos los aspectos internacionales, y evitar errores que impliquen pérdidas comerciales para la empresa y una mala imagen en el exterior.

Otra recomendación se basa en tener presente las distintas ferias internacionales y participar en las mismas, ya sea como visitante o expositor. Es muy importante empezar a figurar en el ámbito internacional y dar a conocer el nuevo producto.

Por último, se le aconseja a la empresa que analice aumentar las hectáreas de producción del maní. Como pudimos ver, es un mercado con gran potencial y sobre todo la demanda internacional de los derivados del maní presenta un constante crecimiento.

## Bibliografía

- Maní Agro Argentina (2021) Obtenido de maniagroargentina:  
<https://www.maniagroargentina.com.ar/empresa/>
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. 2014
- Alimentos Argentinos (Octubre, 2015). Obtenido de alimentosargentinos.gob.ar:  
[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/otros/mani/informes/2015\\_10Nov.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/otros/mani/informes/2015_10Nov.pdf)
- Tarifar (2021). Obtenido de Tarifar:  
<https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/10169>
- Boletín Oficial (2019) Obtenido de Boletín oficial:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224183/20191228>
- Universidad Di Tella (2021) Obtenido de utdt.edu:  
[https://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=1439&id\\_item\\_menu=2964](https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964)
- INDEC (2021). Obtenido de indec.gob.ar:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_21B1D23916BF.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf)
- iprofesional (12 de marzo del 2020) Obtenido de iprofesional.com:  
<https://www.iprofesional.com/finanzas/310575-que-es-el-riesgo-pais-y-como-afecta-nuestra-economia>
- elpais (Febrero 2021) Obtenido de elpais.com:  
<https://elpais.com/internacional/2021-02-27/la-crisis-permanente-de-argentina.html>
- Cámara Argentina del Maní (2021) Obtenido de cámara del maní:  
<http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/productos/>
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior (2021) Obtenido de SICE:  
[http://www.sice.oas.org/ctyindex/ARG/ARGAgreements\\_s.asp#Multilateral](http://www.sice.oas.org/ctyindex/ARG/ARGAgreements_s.asp#Multilateral)
- Argentina Trade Net (2021) Obtenido de Cancillería:  
<https://www.cancilleria.gob.ar/>
- Trade Map (2021) Obtenido de Trade Map:  
<https://www.trademap.org/>
- Penta Transaction (2021) Obtenido de Penta Transaction:  
<https://penta-transaction.com/>
- Canal de Datos (2021) Obtenido de Canal de Datos:  
<https://canaldedatos.com/>
- Santander Trade (2021) Obtenido de Santander Trade:  
<https://santandertrade.com/es>
- Coface (2021) Obtenido de Coface:

- <https://www.coface.com.ar/>
- El Proceso de análisis jerarquico (2021) Obtenido de Tesis Digitales UNMSM:  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/toskano\\_hg/cap3.PDF](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/toskano_hg/cap3.PDF)
- Tipos de Exportación (2020) Obtenido de Klawter:  
<https://klawter.com/blog/tipos-de-exportacion/>
- Indice de Libertar Economica (2021) Obtenido de Heritage:  
<https://www.heritage.org/index/%22>