

UNIVERSIDAD SIGLO 21

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**  
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL



**IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES  
DE NEGOCIO EN EL MERCADO  
EUROPEO PARA CAMPO AGRÍCOLA**

**AUTORA: CANDELA TEMBRÁS**  
DNI: 41.878.713  
LEGAJO: CIN04769

**TUTOR: LIC. SOFÍA BULACIO**

*AÑO 2021*

## Resumen

Mediante el presente trabajo final de graduación se propuso la identificación de oportunidades de comercialización en el mercado europeo para la exportación de maní crudo. La misma fue dirigida a la empresa Campo Agrícola, radicada en el departamento de Tercero Arriba, Córdoba, Argentina. Para lograrlo, en primera instancia se desarrolló un análisis tanto interno como externo de la organización, junto con un estudio del entorno internacional preliminar.

Al haber obtenido un diagnóstico de factibilidad para concretar una venta internacional, se prosiguió con el desarrollo de una matriz multicriterio que tuvo como propósito la identificación del mercado óptimo al cual realizar la exportación, estableciendo a Alemania como el mercado meta adecuado. Posteriormente, se continuó con el detalle del proceso exportador que debe seguir la empresa argentina para realizar una exportación exitosa.

Finalmente, se incluyeron conclusiones y recomendaciones sugeridas a la empresa para reducir sus costos de tercerización y exportación. A su vez, se brindaron sugerencias para una posible continuación futura de la investigación.

Palabras clave: maní crudo; exportación; Unión Europea; proceso exportador.

## Abstract

Through the present final graduation project, the investigation of trading opportunities in the European market for raw peanut exportation was proposed. This study was directed to Campo Agrícola company, located in Tercero Arriba department, state of Córdoba, Argentina. To achieve this objective, firstly, an intern and extern analysis of the organization was made, with also a preliminary international environment's research.

After obtaining a feasible diagnostic to concrete an international sale, it continued with the development of a multi-criteria matrix. It's purpose was to identify the optimum market to concrete the exportation, establishing Germany as the suitable target market. Subsequently, it was proceeded with the description of the exporting process that the company has to follow in order to achieve a successful exportation.

Finally, conclusions and recommendations were included in order to reduce the outsourcing and export costs of Campo Agrícola. Furthermore, suggestions for a possible future continuation of the investigation were also added.

Keywords: raw peanut; exportation; European Union; exporting process.

## **Introducción**

El presente trabajo final de graduación plantea un análisis, investigación y posterior diagnóstico de la empresa Campo Agrícola. A partir del método de caso y con la información recabada, se buscarán identificar oportunidades comerciales en el mercado internacional destinadas a uno de sus tres productos principales, el maní. Finalmente, se seleccionará el mercado que resulte más conveniente para el desarrollo de una relación comercial durante el segundo semestre del año 2021.

De acuerdo a la Universidad Siglo 21 (s.f.), la organización Campo Agrícola (CA), cuya actividad es la explotación agraria primaria, fue fundada en el año 2004 y se encuentra conformada por cuatro socios. Tanto su administración como sus campos, en los cuales se produce principalmente maní, maíz y soja, se encuentran ubicados en el Departamento Tercero Arriba, Córdoba. En cuanto a sus objetivos, proyecta a largo plazo su consolidación y expansión bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica. De esta forma, busca un crecimiento permanente dentro del negocio con base sólida, ampliando la superficie explotada y desarrollando asociaciones con terceros.

A continuación, se busca seleccionar el mercado internacional óptimo al cual dirigir una exportación de maní. La intención es analizar la infraestructura y condición de la empresa, como también a su entorno y el del sector. De esta manera, se indagará sobre las distintas opciones que posee Campo Agrícola para comercializar esta legumbre. Especialmente, se enfatizará sobre la factibilidad de una exportación dirigida al mercado más apropiado dentro de la Unión Europea.

La decisión sobre abordar esta temática se ha basado en los múltiples beneficios que genera la exportación de este cultivo en la provincia de Córdoba. Dicho sector es el principal productor de maní en Argentina, abarcando al 90% del total producido (Mesquida, 2020). La provincia alcanzó en 2020, año caracterizado por el detonante de

la actual crisis por la pandemia del COVID-19, un récord histórico en cuanto a producción y exportación de maní, según datos obtenidos de un relevamiento realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2020).

A su vez, colaborar con la internacionalización de empresas de esta rama significaría un crecimiento no solo a nivel organizacional, sino también del sector y del bienestar general de la provincia. Actualmente las cadenas agroindustriales generan más de 3,7 millones de puestos de trabajo, según la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA, 2020). El desarrollo de pequeñas empresas agrarias genera un incremento de la demanda laboral, lo que beneficia no solo a CA, sino también a su entorno.

Por último, la elección del sector europeo se debe a sus altas tasas de importación de maní, siendo este uno de los principales importadores mundiales. De acuerdo al Ministerio de Agroindustria (2018), el 29% de las importaciones mundiales de maní sin cáscara corresponden a la Unión Europea, siendo su principal proveedor Argentina.

## **Objetivos de la investigación**

### *Objetivo general*

Identificar al país más conveniente para generar oportunidades de negocio en la Unión Europea para la exportación de maní de Campo Agrícola, a ser concretada en el segundo semestre de 2021.

### *Objetivos específicos*

- ❖ Analizar el mercado europeo de maní para la selección del mercado meta más adecuado.
- ❖ Determinar el proceso exportador para efectuar una exportación hacia el mercado seleccionado.

## Análisis de situación

Según datos proporcionados por la Universidad Siglo 21 (s.f.), Campo Agrícola posee una explotación base de 552 hectáreas propias. Sumadas a éstas, cada año dispone de una cantidad extra, mediante arrendamiento, la cual varía dependiendo de la disponibilidad. En cuanto a su infraestructura, disfruta de una planta de silos mecanizada para acopio de granos con una capacidad de 1500 toneladas, balanza para pesar camiones y galpones destinados a guardar maquinaria. Respecto a su rentabilidad, el maní y la soja son los procesos más destacados debido a la posibilidad de venderlos a un precio más alto que a otros granos. El destino final de sus productos es tanto el mercado interno como el externo. Puntualmente, el maní es destinado en su totalidad para venta a empresas cercanas al Departamento de Tercero Arriba a fin de ser procesado y luego exportado.

### Análisis interno

**Tabla 1: Análisis FODA para Campo Agrícola.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resguarda la productividad de sus hectáreas mediante rotación de cultivo.</li> <li>• Posee campos propios en el área más próspera para la siembra de maní de Argentina.</li> <li>• Se concretan ventas en los mercados de futuros.</li> <li>• Aumento considerable de sus rindes promedio en los últimos años.</li> <li>• El maní cumple con los requisitos de calidad necesarios para su exportación.</li> <li>• Su actividad está directamente ligada a una economía regional (no reconocida).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede determinar el precio del maní según el valor en mercados internacionales y la calidad del grano.</li> <li>• Es capaz de utilizar el sello de producto premium “maní argentino”.</li> <li>• Cuenta con posibilidad de responder a la demanda del mercado en expansión de alimentos saludables y naturales.</li> <li>• El maní argentino y sus subproductos poseen un fuerte posicionamiento en el mundo.</li> <li>• Argentina está consolidada como principal proveedor en la Unión Europea, lo que posibilita el acceso a otros mercados.</li> <li>• La Unión Europea registra un crecimiento sostenido de su demanda.</li> <li>• Aumento de la demanda de maní de países asiáticos.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee maquinaria para el desarrollo de actividades agrícolas.</li> <li>• No ha concretado ventas internacionales de sus productos, los cuales cuentan con potencial exportable.</li> <li>• No dispone de plantas de procesamiento ni de acopio adecuado y suficiente.</li> <li>• El costo de producción es muy alto en comparación a sus competidores, ya que poseen múltiples servicios tercerizados.</li> <li>• No guardan semillas de maní para su siembra en años próximos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante una eventual caída de los precios internacionales de maní, la empresa se verá obligada a disminuir sus precios para no perder competitividad.</li> <li>• Enfermedad del carbón en el maní, de difícil control. Provoca pérdidas en los rindes del 30% o más.</li> <li>• El gobierno puede atentar deliberadamente contra el sector al aumentar los derechos de exportación (DEX) o imponer restricciones a la exportación.</li> <li>• El factor climático tiene una fuerte incidencia sobre la producción.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a Universidad Siglo 21 (s.f. <https://bit.ly/2PF9BQC>), Ministerio de Agroindustria (2018, <https://bit.ly/3aR0h3F>) y Cámara Argentina del Maní (s.f., <https://bit.ly/2RfKYdN>).

Al analizar el FODA de la empresa se puede observar que posee múltiples fortalezas respecto al producto apuntado al aprovechar tanto sus tierras de cultivo como

la economía regional a la que pertenece. También presenta un gran abanico de oportunidades al pertenecer a un sector ya consolidado en el mercado internacional, el cual actúa como principal proveedor de los mayores importadores de maní.

Por otro lado, CA posee desventajas significativas en cuanto al acopio y procesamiento de granos, ya que se ve obligada a tercerizar estos servicios para poder exportar por su cuenta. Esto incurre en un notable aumento de los costos de exportación, a diferencia de sus competidores que, en general, suelen tener sus propias plantas para el desarrollo de estos.

Por último, las amenazas incluyen en su mayoría a eventos impredecibles que pueden causar un daño considerable de manifestarse de forma agresiva. Tanto los factores climáticos, como la fluctuación del mercado y las políticas que impone el Gobierno deberán ser factores a ser considerados cuidadosamente para el desarrollo futuro de sus opciones de comercialización.

#### *Análisis del sector*

Al observar la Figura 1, expuesta a continuación, se puede concluir lo siguiente sobre el análisis PEST: en cuanto al factor político legal, en este momento es captado como un obstáculo a las exportaciones; la razón de ello es que la mayor parte de sus dictámenes representan múltiples obstáculos para lograr concretar transacciones internacionales. En relación al factor económico, se ilustran tanto factores negativos como positivos. Por un lado, hay aspectos relacionados al tipo de cambio y adquisición de divisas que dificultan el actuar de los exportadores. Por otro lado, se visualizan factores positivos como el valor del grano definido por libre mercado y las prefinanciaciones ofrecidas al agro.

Aludiendo al factor social, se resalta la creciente concientización y el aumento de interés e involucramiento respecto a factores ambientales. Esto puede favorecer a la comercialización del producto ya que cumple con todos los nuevos requisitos exigidos por este mercado cambiante.

Finalmente, el aspecto tecnológico representa un factor altamente positivo para el sector debido a la constante investigación y desarrollo (I+D) que logra destacar a la

Argentina respecto a la siembra, recolección, técnicas y maquinarias destinadas al sector agrícola.

**Figura 1: Análisis PEST para Campo Agrícola.**

<b>ANÁLISIS PEST PARA CAMPO AGRÍCOLA</b>			
<b>POLÍTICO-LEGAL</b>	<b>SOCIO-CULTURAL</b>	<b>ECONÓMICO</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de DEX a la exportación de maní sin proceso o semi procesado (en envases de contenido neto superior o igual a 2 kg) de un 7%.</li> <li>• Exigencia por parte del Estado de liquidar la divisa extranjera dentro de los 5 días posteriores al cobro de la exportación, obligando a la empresa a recibir su pago en moneda nacional, sin excepción.</li> <li>• Restricciones impuestas de manera impredecible por parte del Estado a causa del COVID-19, lo que causa incertidumbre y entorpece el proceso productivo. Evita que ciertos empleados asistan a sus trabajos, crea faltantes de insumos en numerosos sectores, restringe la circulación y dificulta la asistencia al trabajo en horarios no hábiles.</li> <li>• Imposibilidad para las empresas de comprar dólares a valor oficial al momento de querer realizar inversiones de cualquier tipo o pagos al exterior.</li> <li>• Argentina es miembro del MERCOSUR, ALADI, y posee tratados con otros países tanto dentro como fuera de Latinoamérica, lo que facilita el cierre de contratos entre los miembros partícipes.</li> <li>• Incentivos al procesamiento de productos terminados mediante disminución de DEX y la creación de organismos de promoción a las exportaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente crisis climática ha generado una creciente concientización sobre uso de suelos, BPA y contaminación del medioambiente. Los consumidores están cada vez más interesados en adquirir productos amigables con el medioambiente.</li> <li>• Aumento de la preocupación sobre métodos de cultivo, aplicación de fertilizantes y modificaciones genéticas en alimentos. Esto se debe a la creciente incertidumbre, por parte de algunos mercados, sobre las consecuencias en el organismo humano por el consumo de los alimentos producto de estas prácticas.</li> <li>• Demanda creciente de alimentos saludables, orgánicos, y libres de crueldad animal. Numerosos consumidores han decidido optar por nuevos hábitos de consumo, sustituyendo la carne y alimentos de origen animal por proteína vegetal.</li> <li>• Altas tasas de generación de empleo por parte de empresas agroindustriales en zonas agrarias y de procesamiento de commodities, beneficiando a las economías regionales y a su población.</li> <li>• Argentina posee un bajo consumo per cápita de maní, lo que aumenta el volumen de granos disponibles para exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de cambio y fluctuación constante de la divisa extranjera, debido a la ininterrumpida devaluación del peso argentino. Esto ocasiona inestabilidad e imprevisibilidad en el mercado nacional.</li> <li>• No existe un ente regulador a nivel internacional del precio del maní. El mismo se rige por las fluctuaciones entre oferta y demanda del mercado.</li> <li>• Creciente aumento del costo por hectárea en arrendamiento, a causa del incremento en la demanda de las mismas por desarrollo empresarial y creación de nuevas empresas. Esto no es acompañado por la oferta.</li> <li>• Altos costos de flete y en puerto por consecuencia del exceso de demanda durante los comienzos de la pandemia por coronavirus. Se produjo un incremento en los precios de hasta 140%, viéndose sumamente afectados los países de Latinoamérica y África, debido a su posición geográfica respecto a los principales mercados mundiales.</li> <li>• Argentina se encuentra actualmente en crisis financiera, con inflación creciente, de un 36,1% en 2020 (INDEC, 2021), y un gobierno proteccionista, lo cual ahuyenta las inversiones, tanto nacionales como internacionales. Esto trae aparejado un alto índice de desempleo, pobreza y reduce el PBI per cápita.</li> <li>• Financiamiento disponible para empresas agropecuarias por parte de bancos públicos y privados. Esto fomenta la producción, permitiéndole a las empresas prefinanciar sus insumos y gastos para la nueva cosecha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantes avances e I+D en el rubro agrónomo, permitiendo el mejoramiento de semillas para evitar plagas, aumentar el rendimiento y resistencia a determinadas situaciones climáticas. También se generan mejoras continuas en maquinaria y técnicas utilizadas para incrementar el rendimiento final.</li> <li>• La mayoría de la maquinaria agrícola necesaria no se produce en el país, por lo que debe ser importada, o comprada usada (la cual generalmente ya presenta cierta obsolescencia debido a los avances tecnológicos ya nombrados).</li> <li>• Actualmente, numerosas entidades gubernamentales y no gubernamentales se enfocan en el mejoramiento de la producción e incremento del rendimiento. Esto permite un enriquecimiento de información y nuevas prácticas que permiten mejorar el rendimiento de las empresas y sus campos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a Revista Chacra (18/02/2021, <https://bit.ly/3uobY9u>), Ré, Flavio para La Voz del Interior (11/07/2020, <https://bit.ly/3nFAwZ5>), Revista Chacra (18/02/2021, <https://bit.ly/2RitZYt>), Cámara Argentina del Maní (s.f., <https://bit.ly/2RfKYdN>) e Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (17/10/2019, <https://bit.ly/3ue1g5v>).

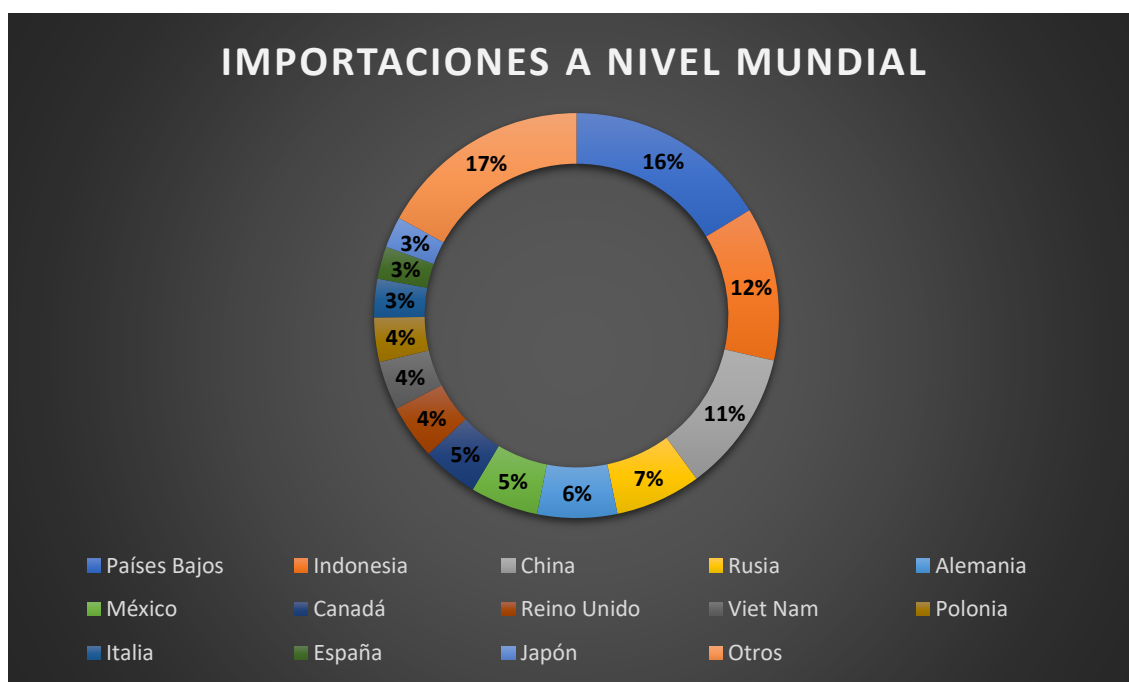
## Análisis internacional preliminar

### Principales importadores

A partir de estadísticas brindadas por Trade Map (2020), es posible visualizar a los principales importadores de la posición arancelaria 1202, la cual comprende “maníes (cacahuetes, cacahuates)\* sin tostar ni cocer de otro modo, incluso sin cascara o quebrantados.” (AFIP, 2020).

Al analizar de las estadísticas, podemos observar que la mitad de las importaciones mundiales están comprendidas por cinco países: Países Bajos con un 16%, Indonesia con un 12%, China con 11%, Rusia con 7% y Alemania con el 6% del total importado. El porcentaje de participación respecto a la demanda mundial se encuentra ilustrado en la Figura 2, exhibida debajo:

**Figura 2: Importaciones de maní a nivel mundial.**



Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (2020, <https://bit.ly/3vBBBnt> ).

Respecto a los principales importadores mundiales, Países Bajos es el destino de exportaciones más frecuente de maní crudo argentino, llegando a representar en 2018 el 62% del total exportado. Le siguen en menor medida Reino Unido (4%), Rusia (3%) y Alemania con el (3%) (Ministerio de Producción y Trabajo, 2018). La demanda sectorizada en la Unión Europea se caracteriza por las elevadas exigencias en términos de calidad y sanidad. Esto se debe a que el producto es utilizado en su mayoría como



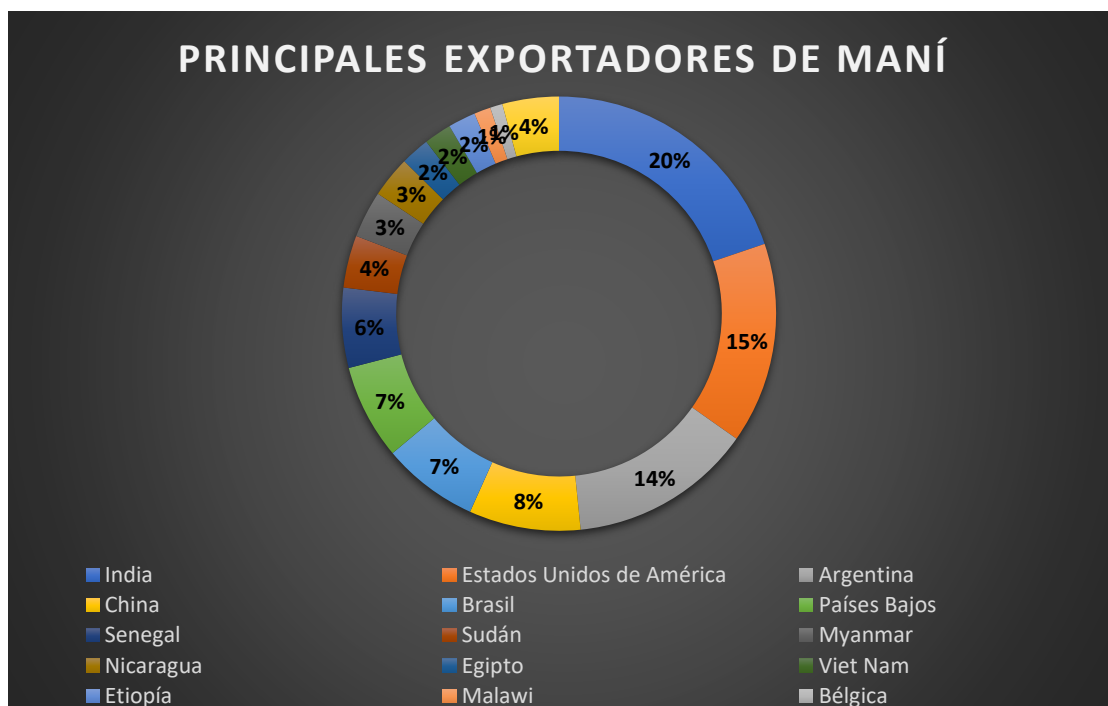
materia prima para la elaboración de snacks y/o golosinas, o bien para consumo minorista.

Por otro lado, la demanda en países asiáticos se encuentra en aumento, lo cual podría beneficiar al producto argentino al abrirse una mayor cuota de mercado. Si bien China e India poseen una ventaja geográfica para su acaparamiento, ambos sectores se encuentran muy atomizados a nivel local. En cuanto a China, el país se encuentra atrasado respecto a tecnología y calidad, a diferencia de otros países productores (Ministerio de Agroindustria, 2018).

### *Principales exportadores*

Analizando los datos de las exportaciones de los productos englobados dentro de la partida 1202, puede observarse que, de acuerdo a estadísticas brindadas por Trade Map (2020), casi dos tercios del valor exportado está concentrado en cinco países. Estos son: India con el 20%, Estados Unidos con el 15%, Argentina con el 14%, China con el 8% y Brasil con un 7% del total. Se puede visualizar su porcentaje de participación respecto a la oferta mundial en la Figura 3, expuesta a continuación:

**Figura 3: Importadores de maní a nivel mundial.**



Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (2020, <https://bit.ly/3vBJglT>).

Si bien Brasil comprende tan solo la mitad del valor exportado argentino, puede considerarse una amenaza para este último. Esto se debe al reciente crecimiento de la exportación del maní brasilero que impacta en el producto argentino, ya que lo exporta USD 200 más barato que Argentina. El maní cordobés no es capaz de enfrentar la brecha de precios debido a sus costos impositivos referidos a los Derechos de Exportación (DEX). Por este encarecimiento, Argentina pierde parte de su cuota en los mercados clave de Rusia y Argelia frente a su país limítrofe.

Por otro lado, el maní argentino es percibido como un producto de primera calidad a nivel mundial, siendo Argentina el país líder en exportaciones de maní destinado a la producción de snacks. A su vez, el sector manisero nacional logra insertarlo en los mercados más exigentes, en donde es comercializado a múltiples compañías, incluyendo a las marcas más reconocidas de chocolate.

Sumado a esto, la Unión Europea ha beneficiado al producto argentino al imponer un arancel del 25% a Estados Unidos para exportar a dicho continente, lo que reduce su competencia internacional (Infobae, 2021).

En cuanto a las consecuencias macroeconómicas de la pandemia por COVID-19, ésta ha generado abruptos cambios en la demanda mundial, siendo considerada la peor crisis global desde la Gran Depresión.

Una de las industrias que se ve afectada, inclusive en la actualidad, es el transporte marítimo. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2021), en contraste a lo esperado, el transporte de contenedores por vía marítima ha presentado un notable crecimiento en su demanda durante la pandemia, revirtiendo de manera rápida su desaceleración inicial. Sin embargo, su aumento ha representado un valor mucho mayor al previsto, por lo que no pudo responderse con una oferta de capacidad de transporte marítimo suficiente. Esto ha ocasionado como consecuencia escasez de contenedores y múltiples roleos de buques.

Durante los primeros cinco meses del año 2020 se presentó un comportamiento negativo de los fletes de contenedores marítimos en cuanto al comercio mundial y América Latina, llegando a elevar sus costos hasta en un 140% comparándolo con el mismo período del año 2019. El aumento en las tarifas de fletes ha tenido un mayor impacto en las rutas comerciales dirigidas hacia regiones en desarrollo, presentándose, por ejemplo, en Brasil, Argentina y Uruguay desde agosto del año 2020, constantes

aumentos en el costo de fletes de contenedores que llegan a Sudamérica, principalmente en la costa este (Juárez, 2020). Otro caso es el de los fletes desde China hacia Sudamérica, los cuales, a principios de 2021, aumentaron en un 443%. Esto se debe en gran parte a las mayores distancias que conllevan dichos fletes, las cuales influyen notablemente en los precios.

Sumado a la problemática descrita, la obstrucción del megabuque “Ever Given” en el Canal de Suez durante una semana en marzo de 2021 provocó un nuevo encarecimiento del valor de los fletes de contenedores. Esto desestabilizó una vez más al sector, que había logrado comenzar a estabilizarse luego de alcanzar los valores máximos históricos durante la pandemia del COVID-19 (UNCTAD, 2021).

Por último, un factor macroeconómico a destacar es el enorme aumento de la demanda de alimentos naturales, saludables y libres de crueldad animal, el cual se encuentra en constante crecimiento desde los últimos años. Es importante recalcarlo ya que el maní presenta las características para responder a dicho mercado, siendo un producto vegetal considerado sano a nivel mundial, que a su vez posee un alto contenido proteico, junto a un bajo nivel de colesterol.

A su vez, ciertos factores han logrado incrementar el consumo de la oleaginosa: en primer lugar, la pandemia actual, la cual potenció la demanda de alimentos en general y, en segundo lugar, la tendencia global de optar por alternativas nutritivas tanto vegetarianas o veganas, en teoría más sanas que las tradicionales como, por ejemplo, la carne roja (Ré, 2021).

## **Diagnóstico y discusión**

A partir de lo desarrollado hasta el momento, puede concluirse que, en primera instancia, Campo Agrícola se encontró en un entorno de suma inestabilidad para desarrollar sus actividades. En parte, las causas fueron: el entorno de crisis económica con inflación en constante aumento, un tipo de cambio sumamente volátil y la imposibilidad de adquirir divisa extranjera. Sumado a esto, debe añadirse la pandemia por COVID-19, la cual desestabilizó los mercados mundiales, contrajo un enorme aumento de los costos de flete y restricciones imprevistas por parte del gobierno argentino.

Pese al desafiante entorno macroeconómico, el clúster manisero se vio beneficiado por el aumento de la demanda mundial, como consecuencia de la crisis por coronavirus y, por otro lado, referente a los cambios de hábitos en ciertos sectores de la población mundial, que se inclinan por una alimentación más saludable y basada en plantas. En referencia a ello, los principales compradores europeos de maní cordobés, lejos de disminuir sus importaciones del producto, aumentaron el consumo del grano, proyectando a largo plazo un crecimiento aún mayor.

Al analizar luego a nivel interno de la empresa y a su entorno, se pudo observar que la organización posee ciertas trabas para poder concretar una exportación por su cuenta. En primer lugar, no dispone de una gran cantidad de hectáreas, por lo que se presume que su rendimiento final no será de un alto volumen de toneladas totales. A su vez, sus costos serán altos, ya que los costos de tercerización de siembra, cosecha, procesamiento y almacenamiento se deberán sumar a los de exportación. Esto es debido a que CA no posee plantas de proceso, ni de acopio adecuado y suficiente para el maní en particular.

A pesar de ello, pudo destacarse que sus ventajas y oportunidades representan un mayor peso que sus debilidades. En principio, las hectáreas están ubicadas dentro de una economía regional con gran capacidad productiva y muy buen rendimiento, exacerbando esto último si hay buenas condiciones climáticas durante el año. A su vez, el producto presenta la más alta calidad a nivel mundial, siendo comercializado en los mercados más exigentes, los cuales están dispuestos a pagar más por el alto contenido de ácido oleico del maní. Respecto al mercado mundial, posee la facultad de adaptar el precio del grano, dependiendo del precio internacional y calidad del mismo, utilizando dicho mercado a su favor, al poder vender cuando los precios sean más altos, y así amortizar los gastos extra por tercerización de servicios. Además, para lograr su posicionamiento internacional, puede utilizar tanto el prestigio de su producto en el mundo, como también a la creciente demanda por alimentos saludables, responsables y altos en proteínas, ya mencionado anteriormente.

Tras el diagnóstico realizado, se pudo concluir que concretar una exportación sería de gran provecho para Campo Agrícola. Esta oportunidad le permitiría a la empresa desligarse de las ventas en el mercado interno para así comenzar a realizar sus propias exportaciones del maní que produce. Dispondrá de un mercado sumamente

amplio y con mayor rentabilidad, debido a que el precio internacional de venta directa es mayor que el de mercado interno. Sumando a esto, podrá entablar relaciones comerciales con clientes extranjeros que, de perdurar en el tiempo, serían muy beneficiosas para la empresa, gozando de cierta estabilidad a nivel internacional.

De modo accesorio, pese a que su producción no alcanza el caudal de muchas empresas de la zona, en el mediano plazo, con la mayor utilidad proveniente de las exportaciones, CA será capaz de arrendar una mayor cantidad de hectáreas. Esto le permitirá aumentar su producción, como también su volumen exportado final. A su vez, a largo plazo podrá considerar invertir en su propia planta productora e infraestructura de acopio, para así reducir sus costos y generar aún más beneficios. De esta forma, logrará un crecimiento organizacional exponencial mientras consigue acercarse cada vez más a concretar sus objetivos y misión empresarial.

## **Marco teórico**

A continuación, se detallan las herramientas a utilizar para recolectar información para el desarrollo de cada objetivo específico de esta investigación:

- ❖ Análisis del mercado europeo de maní para la selección del mercado meta más adecuado.

Para la primera instancia de este objetivo se utilizarán herramientas analíticas de estadística de comercio internacional como: Trade Map, Softrade y Penta-Transaction. Las mismas servirán para poder identificar el tamaño de mercado de cada producto ofrecido por CA, como también a los principales importadores. De esta manera, podrá determinarse cuales son las variantes con mayor cuota de mercado en el sector europeo y que países realizan la mayor cantidad de operaciones. A partir de ello, se procederá a seleccionar a los 5 países más adecuados para luego aplicar la segunda herramienta analítica, una matriz multicriterio.

Según Saaty (1980), esta última herramienta, también conocida como proceso de análisis jerárquico (AHP), permite resolver problemas de alta complejidad mediante la selección de criterios múltiples. A través de la construcción de un modelo de prioridad de factores, permite de forma resumida, eficiente y gráfica, organizar la información

respecto a una problemática, descomponiéndola en criterios específicos según la temática a investigar.

Luego de ello, se realiza un análisis subjetivo sobre la importancia relativa de cada uno mediante una tabla de priorización, la cual va desde el puntaje 1 al 5. La misma otorga niveles de relevancia para la elaboración de la conclusión final, siendo la asignación del puntaje de cada factor de acuerdo al criterio del investigador. Además, posee la ventaja de poder incluir datos tanto cuantitativos como cualitativos, característica difícil de disponer debido a que estos últimos son de muy compleja medición en general (Hurtado & Bruno, 2005).

- ❖ Determinación del proceso exportador para efectuar una exportación hacia el mercado seleccionado.

Respecto a este objetivo, una vez seleccionado el mercado a exportar, el desarrollo se confeccionará en base los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria y experiencia en el rubro. A su vez, se utilizará como teoría al manual “Exportador | La exportación paso a paso”, redactado por la Cámara de Comercio de Córdoba (2020), el cual detalla los pasos y consideraciones para realizar una exportación exitosa. También se consultará a una variedad de fuentes oficiales del gobierno argentino, como así también del organismo europeo, para adquirir la información necesaria sobre los requisitos para realizar una exportación.

Particularmente, se acudirá a la ley N° 22.415, la cual dictamina al Código Aduanero, para consultar aspectos regulatorios y requerimientos respecto a los requisitos administrativos y obligaciones que CA debe cumplimentar al momento de realizar una exportación. Se consultará también a la página oficial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, y Pesca para acceder a las especificaciones en cuanto a la documentación requerida por terceros organismos para la exportación hacia el mercado europeo. A su vez, se confirmará la información referente a exigencias y prohibiciones para ingresar a la Unión Europea mediante su Ministerio de Relaciones Exteriores.

## Desarrollo

A lo largo de la siguiente sección se aplicarán las distintas herramientas y teorías descritas en el marco teórico para así lograr el cumplimiento de los dos objetivos específicos planteados. Una vez concluido el abordaje de ambos y al obtener los resultados de cada uno, se procederá a la elaboración de conclusiones para completar la ejecución del objetivo general.

Antes de realizar el abordaje de los objetivos, la empresa Campo Agrícola debe decidir a qué nivel de proceso llegará su maní para ser exportado. Para ello, se ha calculado el costo de producción por tonelada, al cual deben sumarse los costos de procesamiento y almacenaje correspondientes:

**Tabla 2: Costos de producción, almacenaje y procesamiento de maní en 2021.**

MANÍ - COSTOS VARIOS						
Variables	Producción total	Almacenaje de maní en caja sin proceso posterior	Almacenaje de maní en caja con proceso posterior	Almacenaje en big bags de maní crudo/blancheado	Fasón de maní con cáscara a crudo	Fasón de maní crudo a blancheado
Costo en USD/TN	235,20	7,00	0,0	10,00	200,00	150,00

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Universidad Siglo 21 (s.f) y cotizaciones brindadas por Grupo Cavigliasso S.A. (2021).

Al considerar los costos ilustrados en la Tabla 2, junto con los precios internacionales de venta de maní crudo (1.450 USD/TN, FOB Buenos Aires) y blancheado (1.600 USD/TN, FOB Buenos Aires), puede concluirse que el maní crudo es la mejor opción para realizar la primera exportación de Campo Agrícola. Esta deducción se justifica con el hecho de que, para la empresa en cuestión, el costo de almacenamiento es idéntico para ambos productos, mientras que el costo de producción de maní blancheado es 150 USD más caro que el de crudo. Cuando se comparan los datos con los precios internacionales se concluye que, en este momento, el maní blancheado es la opción menos conveniente, ya que implica un mayor procesamiento y más tiempo de almacenaje (para completar el fasón), con nula diferencia de rentabilidad final en comparación a la venta de maní crudo.

Al haber realizado la elección de la variante de proceso de maní a exportar (maní crudo) se continúa con el desarrollo de los objetivos específicos:

### *Análisis del mercado europeo de maní para la selección del mercado meta más adecuado*

Para la ejecución de este objetivo se procederá a utilizar distintas herramientas virtuales de estadística de comercio internacional que permitirán recopilar datos sobre el comercio de maní crudo entre Argentina y los principales importadores europeos. Al analizar la información obtenida se proseguirá con la selección de los cinco países con mayor movimiento de importaciones de la posición arancelaria 1202.42, la cual abarca “maníes (cacahuates, cacahuates)\* sin tostar ni cocer de otro modo, sin cascara, incluso quebrantados” (AFIP, 2021). A partir de los resultados conseguidos se aplicará sobre los países escogidos la matriz multicriterio.

**Tabla 3: Principales importadores de maní crudo en el año 2020.**

MANÍ CRUDO - POSICIÓN ARANCELARIA 1202.42								
PAÍSES	Países Bajos	Alemania	Reino Unido	Polonia	Francia	España	Ucrania	Bélgica
<b>Cant. importada en TN en 2020</b>	370.092	118.698	125.096	64.931	34.154	32.577	31.606	24.514

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos en Trade Map (2020, <https://bit.ly/3xcTjP3>).

Al examinar la información sobre la posición arancelaria 1202.42 mediante Trade Map (2020) es posible identificar a sus principales importadores en Europa. Según los datos extraídos, ilustrados en la Tabla 3, los cinco mayores importadores de maní crudo son: Países Bajos, Alemania, Reino Unido, Polonia y Francia.

En base a los resultados obtenidos se procederá a aplicar la herramienta AHP, o proceso de análisis jerárquico, a los países preseleccionados. Los criterios a utilizar son los siguientes:

**Tabla 4: Importaciones totales de maní crudo en 2020.**

Países	TN totales	Valor	Valor	Rango
Países Bajos	370.092	5	1	0 a 74.999 TN
Alemania	118.698	2	2	75.000 a 149.999 TN
Reino Unido	125.096	2	3	150.000 a 224.999 TN
Polonia	64.931	1	4	225.000 a 299.999 TN
Francia	34.154	1	5	300.000 TN o mayor

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Trade Map (2020, <https://bit.ly/35npvUh>).



**Tabla 5: Importaciones de maní crudo desde Argentina como porcentaje de toneladas (TN) totales en 2020.**

Países	TN totales en %	Valor	Valor	Rango
Países Bajos	73,07%	5	1	50,0 a 54,99
Alemania	72,90%	5	2	55,0 a 59,9
Reino Unido	54,40%	1	3	60,0 a 64,9
Polonia	72,10%	5	4	65 a 69,9
Francia	60,20%	3	5	70,0 o mayor

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Trade Map (2020, <https://bit.ly/35npvUh>).

**Tabla 6: Precio promedio en USD/TN de maní crudo en 2020.**

Países	Precio promedio	Valor	Valor	Rango en USD
Países Bajos	USD 1428	2	1	1.350,00 a 1.399,99
Alemania	USD 1498	3	2	1.400,00 a 1.449,99
Reino Unido	USD 1375	1	3	1.450,00 a 1499,99
Polonia	USD 1483	3	4	1.500,00 a 1549,99
Francia	USD 1652	5	5	1.549,99 o mayor

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Trade Map (2020, <https://bit.ly/35npvUh>).

**Tabla 7: Tasa de crecimiento del mercado de maní crudo en cantidad, como porcentaje, entre 2016-2020.**

Países	Crecimiento en %	Valor	Valor	Rango
Países Bajos	3	2	1	0 a 1,9
Alemania	0	1	2	2 a 3,9
Reino Unido	9	5	3	4 a 5,9
Polonia	10	5	4	6 a 7,9
Francia	5	3	5	8 o mayor

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Trade Map (2020, <https://bit.ly/3cBNtyO>).

**Tabla 8: PBI per Cápita en USD en 2019.**

Países	PBI per Cápita	Valor	Valor	Rango en USD
Países Bajos	USD 52295,0	5	1	30.000 a 34.999
Alemania	USD 46467,5	4	2	35.000 a 39.999
Reino Unido	USD 48484,3	4	3	40.000 a 44.999
Polonia	USD 34151,8	1	4	45.000 a 49.999
Francia	USD 49519,3	4	5	50.000 o mayor

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Banco Mundial (2019, <https://bit.ly/3vdMH1J>).

**Tabla 9: Riesgo país en 2020.**

Países	Riesgo país	Valor	Valor	Rango
Países Bajos	A2 (bajo)	4	1	B (ligeramente alto)
Alemania	A3 (satisfactorio)	3	2	A4 (razonable)
Reino Unido	A3 (satisfactorio)	3	3	A3 (satisfactorio)
Polonia	A4 (razonable)	2	4	A2 (bajo)
Francia	A3 (satisfactorio)	3	5	A1 (muy bajo)

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Coface (2020, <https://bit.ly/3xrhaul>).

**Tabla 10: Libertad económica en el primer semestre de 2021.**

Países	Libertad en %	Valor	Valor	Rango
Países Bajos	80,5	3	1	60,0 a 67,9
Alemania	82,4	3	2	68,0 a 75,9
Reino Unido	94,4	5	3	76,0 a 83,9
Polonia	61,6	1	4	83,9 a 91,9
Francia	80,2	3	5	92,0 a 100

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Heritage Foundation (2021, <https://herit.ag/3cA0MQj>).

**Tabla 11: Facilidad para hacer negocios en 2019 (en ranking).**

Países	Clasificación	Valor	Valor	Rango
Países Bajos	42	1	1	41 a 50
Alemania	22	3	2	31 a 40
Reino Unido	8	5	3	21 a 30
Polonia	40	2	4	11 a 20
Francia	32	2	5	1 a 10

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Banco Mundial (2019, <https://bit.ly/3gmQJiU>).

**Tabla 12: Desempeño logístico en 2018.**

Países	Valor de a 1 a 5	Valor	Valor	Rango
Países Bajos	4,02	3	1	3,5 a 3,69
Alemania	4,2	5	2	3,7 a 3,89
Reino Unido	3,99	3	3	3,9 a 4,09
Polonia	3,54	1	4	4,1 a 4,19
Francia	3,84	2	5	4,2 o mayor

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Banco Mundial (2018, <https://bit.ly/3xcQ8qD>).

Habiendo sido analizados los nueve criterios seleccionados se procede a realizar la matriz multicriterio y ponderación de cada factor. Cada criterio posee un peso asignado según la importancia relativa para la selección final. El país que resulte con mayor ponderación total será elegido como el mercado más conveniente al cual dirigir la exportación de maní crudo. A continuación, se ilustra la matriz resultante mediante la Tabla 13.

**Tabla 13: Matriz multicriterios para la selección de mercado correspondiente a maní crudo.**

Indicadores	Peso	Países Bajos		Alemania		Reino Unido		Polonia		Francia	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Importaciones totales en 2020	10	5	50	2	20	2	20	1	10	1	10
Importaciones desde Argentina como % de TN totales en 2020	20	5	100	5	100	1	20	5	100	3	60
Precio promedio en USD/TN en 2020	20	2	40	3	60	1	20	3	60	5	100
Tasa de crecimiento anual en cant. entre 2016-2020	10	2	20	1	10	5	50	5	50	3	30
PBI per cápita en USD en 2020	5	5	25	4	20	4	20	1	5	4	20
Riesgo país en 2020	5	4	20	3	15	3	15	2	10	3	15
Libertad Económica en 2021	10	3	30	3	30	5	50	1	10	3	30
Facilidad para realizar negocios en 2019	10	1	10	3	30	5	50	2	20	2	20
Desempeño logístico en 2018	10	3	30	5	50	3	30	1	10	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>N° 2</b>	<b>325</b>	<b>N° 1</b>	<b>335</b>	<b>N° 4</b>	<b>275</b>	<b>N° 5</b>	<b>275</b>	<b>N° 3</b>	<b>305</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Trade Map (2020, <https://bit.ly/3cBNtyO>), Banco Mundial (2019, <https://bit.ly/3vdMHIJ>), Coface (2020, <https://bit.ly/3xrhauL>) y The Heritage Foundation (2021, <https://heritag.org/3cA0MQj>).

Mediante los resultados de la matriz utilizada pudo concluirse que Alemania es el mercado indicado al cual realizar la exportación. El mismo obtuvo un total de 335 puntos, superando a Países Bajos por solo 10 puntos, con un total de 325.

Seguidamente, se exhibirán a las potenciales empresas importadoras alemanas para concretar la exportación de maní crudo. Se utilizará la herramienta “Directorio de Importadores” brindada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (s.f.). La selección hace hincapié en organizaciones de tamaño mediano, destinadas a la manufactura de snacks a base de frutos secos. Se considera que son las empresas más adecuadas, ya que demandan un producto de alta calidad y volúmenes moderados, comparándolas con empresas revendedoras, las cuales importan una cantidad a la que Campo Agrícola no podría responder con su limitada producción actual.

**Tabla 14: Posibles empresas importadoras.**

Empresas	Ubicación	Contacto
Max Kiene GmbH	Hamburgo	shop@maxkiene.de - Tel: 0 6502/932 67-152
OMNITRADE Handelsgesellschaft mbH	Hamburgo	info@omnitrade-hamburg.com - +49-04107/333 00-0

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos del Directorio de Importadores (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (s.f, <https://bit.ly/3gpfvig>).

Se procederá a escoger a Max Kiene GmbH como la empresa importadora. Parte de las razones incluyen al tamaño de la empresa, la cual cuenta con un total de 57 empleados en la sede ubicada en Hamburgo, y la producción propia de snacks a base de frutos secos con maní como parte de sus ingredientes.

#### *Determinación del proceso exportador para efectuar una exportación hacia el mercado seleccionado*

A continuación, con la información brindada por las herramientas teóricas descriptas en el marco teórico, junto al conocimiento obtenido durante la carrera universitaria, se procederá a detallar el proceso exportador que deberá seguir la empresa para concretar su primera exportación de maní crudo.

De acuerdo a lo planteado por la Cámara de Comercio de Córdoba (2020) en su manual “Exportador | La exportación paso a paso”, se proponen tres etapas de proceso:

- ❖ Etapa comercial.
- ❖ Etapa operativa.
- ❖ Etapa de postventa.

#### *Etapa comercial*

Esta primera fase abarca, en un principio, un análisis interno sobre la empresa Campo Agrícola y su entorno, incluyendo un planteo sobre la factibilidad de realizar una exportación. Esta indagación fue completada mediante el análisis FODA, ilustrado en la Tabla 1, análisis PEST para el entorno nacional, exhibido en la Figura 1 y, por último, un análisis internacional preliminar, el cual permite comprender como se

desarrolla del mercado actualmente y sus posibles cambios en el mediano plazo, desarrollado en las páginas 7 a 10.

Una vez concluido el primer paso y definida la decisión de exportar, la empresa debe realizar su inscripción en el Registro de Importadores y Exportadores (RIE) del SENASA. Luego, continúa con la clasificación arancelaria de la mercadería a exportar, teniendo en consideración su tratamiento tributario y cambiario, junto a la evaluación de una posible categorización en tratamientos arancelarios especiales.

En este caso, la posición arancelaria a utilizar es 1202.42.00.190 Z, que comprende:

- ❖ 1202: maníes (cacahuets, cacahuates)\* sin tostar ni cocer de otro modo, incluso sin cáscara o quebrantados.
- ❖ 1202.4: -Los demás.
- ❖ 1202.42.00: --Sin cáscara, incluso quebrantados.
- ❖ 1202.42.00.1: Maní confitería según resolución 12/99 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, excepto blanchado (Ley 21.453).
- ❖ 1202.42.00.190 Z: Los demás.

En cuanto al tratamiento arancelario, al concretar la exportación, la empresa deberá abonar derechos de exportación, los cuales implican un 7% del valor FOB de la mercadería. En cuanto a los beneficios tributarios aduaneros, se verá beneficiada con el cobro de reintegros por el 1% del valor FOB de la mercadería, sumado a un 0,5% adicional por denominación de origen (Tarifar, 2020).

Por otro lado, respecto a tratamientos arancelarios específicos como Exporta Simple, Campo Agrícola no es candidata para ser beneficiaria. Esto se debe a que no cumple con los requisitos de valor máximo de mercadería, el cual está establecido en USD 15.000,00 (AFIP, s.f.).

Luego de adquirir la información descripta se procede a realizar una investigación para identificar al mercado meta objetivo de la empresa. Este paso fue desarrollado mediante el primer objetivo específico de la investigación. En dicho apartado pudo visualizarse el proceso de selección de mercado, el cual atribuyó a Alemania como el mercado más adecuado al cual exportar. A partir de ello se

seleccionaron potenciales clientes para Campo Agrícola, enfocando la búsqueda en empresas productoras de snacks a base de frutos secos.

Habiendo sido definido el mercado, deben considerarse las normas de calidad exigidas por el país y los organismos intervinientes requeridos. En este caso, la exportación se verá sujeta a la intervención previa de SENASA. En cuanto a las normas de calidad que exige la Unión Europea, el Reglamento de la Comisión Europea (2020) establece niveles máximos para contaminantes relacionados con la presencia de micotoxinas, residuos de plaguicidas, microorganismos y metales pesados. La entidad hace énfasis en el contenido total de aflatoxinas (B1, B2, G1 y G2), el cual no debe superar los 4 µg/kg, permitiendo un mayor contenido si los productos no están destinados al consumo humano directo. Por otro lado, también deben mantenerse bajos los niveles de salmonela y E. coli, representando éstos los principales riesgos para la salud. Por último, también se exige un nivel bajo de humedad, debiendo este, junto a todos los aspectos antes mencionados, ser certificados mediante un análisis realizado por un *surveyor* o laboratorio privado.

Finalmente, esta etapa culmina con la realización de la oferta comercial. A partir de aquí, Campo Agrícola debe negociar los aspectos básicos de la operación, llegando a un acuerdo, en este caso, en la utilización del transporte marítimo como medio internacional, haciendo uso del Incoterm CIF Hamburgo, con ETD el 15/11/2021 y 15 días libres en destino. Además, se establece a la cobranza bancaria como medio de pago internacional.

Una vez definidos los factores antes mencionados, puede procederse al pedido de cotización de flete y seguro internacional a distintos *forwarders*. Luego, confirmada una de las ofertas, se procede al cálculo de los costos de exportación y precio de venta internacional CIF, para concluir con la negociación final de este último con el cliente. Cabe destacar que como los precios de la oleaginosa son regidos por el mercado internacional, si bien pueden variar, deben adaptarse a los parámetros generales de precios al momento de realizar la oferta comercial.

Tabla 15: Costos y cálculo de los precios FOB y CIF.

CONCEPTOS	VALOR POR 25 TN	COSTO UNITARIO
<b>COSTOS DE LA MERCADERÍA</b>	<b>12.380,00 USD</b>	
Costo de producción	5.880,00 USD	235,2 USD/TN
Costo de procesamiento	5.000,00 USD	200 USD/TN
Costo de almacenaje	1.500,00 USD	10 USD/TN por mes
<b>ENVASES Y EMBALAJES</b>	<b>140,00 USD</b>	7 USD por Big Bag (20)
<b>FLETE INTERNO</b>	<b>972,32 USD</b>	803,57 USD + IVA
<b>SEGURO INTERNO</b>	<b>0,00 USD</b>	No requerido
<b>CERTIFICACIONES</b>	<b>90,00 USD</b>	
Certificado Fitosanitario	30,00 USD	30,00 USD
Certificado de Origen	15,00 USD	15,00 USD
Certificado de Salud	15,00 USD	15,00 USD
Certificado de Inspección	30,00 USD	30,00 USD
<b>GASTOS ADUANEROS</b>	<b>290,00 USD</b>	290 USD
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>150,00 USD</b>	150 USD
<b>COSTO BRUTO TOTAL</b>	<b>14.022,32 USD</b>	<b>560,9 USD</b>
<b>COMISIONES</b>	<b>728,00 USD</b>	
Comisión bancaria	364,00 USD	1% sobre el valor FOB
Comisión del agente	364,00 USD	1% sobre el valor FOB
<b>HONORARIOS DEL DESPACHANTE</b>	<b>364,00 USD</b>	1% sobre el valor FOB
<b>DERECHOS DE EXPORTACION</b>	<b>6.916,00 USD</b>	
Derechos Generales de Export.	2.548,00 USD	7% sobre el valor FOB
Derechos Adicionales de Export.	4.368,00 USD	12% sobre el valor FOB
<b>REINTEGROS</b>	<b>546,00 USD</b>	
Reintegros generales	364,00 USD	1% sobre el valor FOB
Adicional por denominación de origen	182,00 USD	0,5% sobre el valor FOB
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>7.462,00 USD</b>	<b>298,48 USD</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>14.915,68 USD</b>	<b>596,62 USD</b>
<b>PRECIO FOB</b>	<b>36.400,00 USD</b>	<b>1.456,00 USD</b>
<b>FLETE INTERNACIONAL</b>	<b>1.200,00 USD</b>	48,00 USD
<b>SEGURO INTERNACIONAL</b>	<b>127,4 USD</b>	0,35% del valor FOB
<b>PRECIO CIF</b>	<b>37.727,4 USD</b>	<b>1.509,09 USD</b>

Fuente: elaboración propia en base a Ventanilla Única de Comercio Exterior (2021, <https://bit.ly/3gwSPNa>), y cotizaciones brindadas por Terramar Logística SRL (2021) y Grupo Cavigliasso S.A. (2021).

### *Etapa operativa*

En esta fase debe establecerse el contrato entre las partes, el cuál debe contener, como mínimo:

- ❖ Datos del exportador: dirección y país de origen.
- ❖ Datos del importador: dirección y país de origen.
- ❖ Detalle de la mercadería: calibre, cantidad, calidad y año de cosecha.

- ❖ Envases y embalajes.
- ❖ Precio de venta internacional: en USD/TN.
- ❖ Método de pago internacional: estableciendo el método y fechas de pago.
- ❖ Esquema de embarque: indicando ETD o ETA máximo, y días libres en puerto de destino.
- ❖ Condiciones especiales, en caso de ser requeridas.
- ❖ Documentación requerida: en este caso, la documentación requerida incluye:
  - Factura Comercial.
  - Bill of Lading.
  - Certificado de Origen, emitido por la CaCEC.
  - Certificado de Calidad, emitido por un laboratorio privado.
  - Certificado de Salud, emitido por SENASA.
  - Certificado Fitosanitario, emitido por SENASA.
  - Certificado de Inspección, emitido por un laboratorio privado.
  - Packing List.
  - Seguro internacional.

**Tabla 16: Contenido del contrato convenido entre Campo Agrícola y Max Kiene GmbH.**

CONTENIDO DEL CONTRATO	
APARTADOS	RESULTADOS DE LA NEGOCIACIÓN
Datos del exportador	Campo Agrícola S.A. - Dirección: no disponible.
Datos del importador	Max Kiene GmbH - Dirección: Oberhafenstr, 1. 20097, Hamburg - Germany.
Detalle de la mercadería	50 TN de maní crudo 38/42, cosecha 2021, grado A.
Envases y embalajes	Big Bags de 1250 kg - 20 Big Bags por contenedor de 40".
Precio de venta convenido	1.510,00 USD/TN - CIF Hamburgo.
Método de pago	Cobranza bancaria a la vista.
Schedule	ETD: 15/11/2021 - 15 días libres en destino.
Documentación requerida	Factura comercial, bill of lading, certificado de origen, certificado de calidad emitido por SGS S.A., certificado de salud, certificado fitosanitario, certificado de inspección, packing list y seguro internacional.
Condiciones especiales	Envíos parciales de 25 TN cada 30 días a partir del 15/11/2021.

Fuente: elaboración propia en base a CaCEC (2020, <https://bit.ly/35h1hxi>).

Una vez confeccionado el contrato de compraventa internacional, y siendo aceptado y firmado por ambas partes, se prosigue al planeamiento operativo. Ello implica la organización de todas las tareas requeridas para concretar la exportación en los plazos pactados. Algunas de las tareas serán: establecer el cronograma para el procesamiento de la mercadería mediante la empresa proveedora del servicio, realizar la



reserva del buque, realizar la contratación del seguro internacional, contratar al laboratorio privado que realizará los análisis e inspección, entre otros.

Al acercarse la fecha de embarque, debe gestionarse la carga de la mercadería. En este caso, Campo Agrícola la realizará desde la planta de su proveedor de servicios de fason y almacenamiento, Grupo Cavigliasso, empresa radicada en General Cabrera, ya que la misma posee la habilitación correspondiente. Posteriormente, se realizará el embarque del contenedor y deberán abonarse también los derechos de exportación.

Simultáneamente, comenzará la tramitación de la documentación exigida por contrato, recomendándose que sea enviada en formato de *draft* o plantilla borrador al cliente antes de emitir el original para así evitar costos extras por cambios y demoras en la entrega de la documentación final.

Una vez aprobado el set de documentos correspondiente, Campo Agrícola podrá emitir la documentación final y entregarla a su banco, el cual realizará un control sobre la misma. En caso de ser aprobada, será enviada al banco del importador, el cual le entregará los documentos a la empresa alemana una vez realizado el pago total de la factura comercial. Luego de ello, Campo Agrícola podrá comenzar con la tramitación correspondiente para el cobro de reintegros.

A continuación, se ilustra un diagrama de Gantt, el cual tiene como propósito comunicar de forma visual el cronograma del proyecto de exportación planteado, siguiendo los pasos del proceso exportador descritos anteriormente. El mismo se exhibe mediante la Figura 4, expuesta seguidamente.

**Figura 4: Diagrama de Gantt – Etapa operativa del proceso exportador para Campo Agrícola S.A.**



Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por Grupo Cavigliasso S.A. y Grupo Global S.A.

### *Etapa postventa*

Esta última fase consta de un análisis final de la rentabilidad real obtenida a partir de la exportación, como también del control de los procedimientos aplicados. Debe realizarse una revisión de los pasos y sus errores para poder mejorar el desempeño de la empresa en futuras operaciones y, en lo posible, reducir sus costos.

A su vez, esta etapa consiste en el soporte brindado al cliente luego de ser concretada la venta. El objetivo final es generar una buena relación comercial que beneficie a ambas partes, permitiéndole a Campo Agrícola comenzar su posicionamiento en el mercado internacional. Al mismo tiempo, busca generar cierta estabilidad en su demanda internacional y obtener experiencia comercial en el mercado externo.

## Conclusiones y recomendaciones

Habiendo finalizado el proceso planteado para la concreción de los objetivos del presente trabajo final, ha sido posible responder al objetivo general de este reporte de caso.

A partir de lo ya desarrollado, puede concluirse que Campo Agrícola posee el potencial necesario para efectuar una exportación por su cuenta en el corto-mediano plazo. Puntualmente, se afirma que la venta internacional de maní crudo al mercado alemán representa una gran oportunidad de negocios para la empresa, permitiéndole de esta manera mudar su oferta desde el mercado interno hacia el mercado internacional, obteniendo así mayor rentabilidad y experiencia en este nuevo entorno. También le permitirá gozar de relaciones comerciales perdurables con sus clientes internacionales, las cuales le otorgarán mayor estabilidad en el mercado internacional.

Teniendo en cuenta la situación actual de Campo Agrícola respecto a sus recursos disponibles y capacidad productiva, se sugieren las siguientes recomendaciones: en primera instancia, se recomienda realizar modificaciones en el corto plazo para poder revertir de manera ágil y eficiente los altos costos de tercerización actuales que presenta. Para ello, se debe considerar utilizar parte de la rentabilidad proveniente de las exportaciones para invertir en depósitos de almacenamiento aptos para el acopio de maní.

A su vez, debe contemplarse el escaso volumen de producción final que proyecta la empresa actualmente, el cual dificulta su competencia internacional por la reducida cantidad de toneladas que es capaz de ofrecer respecto a sus competidores. Para atender a esta problemática, otra sugerencia es invertir en el arrendamiento de una mayor cantidad de hectáreas para la producción de maní en la provincia de Córdoba, la principal zona productora del grano. De esta forma, podrá aumentar tanto su producción como su volumen exportado, accediendo a una mayor utilidad final por el aumento en las exportaciones y competitividad. Esto último también le posibilitará el acceso a nuevos mercados que requieran mayores cantidades de producto.

En cuanto al largo plazo, la empresa será capaz de evaluar la posibilidad de invertir en su propia planta de proceso si los volúmenes de producción y exportación lo ameritan. De esta manera se podrán acotar aún más sus costos de tercerización, generando un mayor aumento de su competitividad.

Por otro lado, en caso de continuar con la presente investigación en el futuro, se recomienda abordar la búsqueda de clientes en otros mercados dentro de la Unión Europea. Este continente presenta grandes oportunidades para los productos a base de maní, exhibiendo altos niveles de importación y una demanda en aumento. Puntualmente, se enfatiza en el potencial de Países Bajos como nuevo mercado meta debido al ínfimo diferencial de 10 puntos respecto a Alemania, obtenido en la matriz multicriterio desarrollada. De esta forma, logrará ampliar su cartera de clientes y reducir el riesgo de comercializar con sólo una única empresa o país. Sumado a esto, implica también un enriquecimiento en cuanto a experiencia en el mercado internacional y mayor conocimiento sobre distintas regulaciones. De esta manera será posible lograr contribuir en mayor medida a una expansión progresiva de la empresa.

Una última recomendación es el abordaje de la posibilidad de exportación del remanente disponible de maní no apto para consumo humano o de calibres muy pequeños. Se plantea su comercialización como maní para consumo animal, pudiendo tratarse, por ejemplo, de exportación como alimento para aves, modalidad utilizada en exportaciones actuales hacia la región europea.

Dando por finalizada la presente investigación, y considerando las conclusiones y recomendaciones desarrolladas, se pone en evidencia al claro potencial de Campo Agrícola para adentrarse en el mercado internacional. El aprovechamiento de las excelentes oportunidades de internacionalización y calidad de su producto permitirán concretar una rápida expansión de la misma, generando un crecimiento sostenido y un acercamiento hacia la misión y visión empresarial.

## REFERENCIAS

- Administración Federal de Ingresos Públicos (2020). Consulta Arancel Integrado. Recuperado de <https://bit.ly/3aVb8tn>.
- AFIP. Exporta Simple - Conceptos generales de régimen. Recuperado de <https://bit.ly/3wksGb7>.
- Banco Mundial (2018). Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto). Recuperado de <https://bit.ly/3xcQ8qD>.
- Banco Mundial (2019). Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios). Recuperado de <https://bit.ly/3gmQJiU>.
- Banco Mundial (2019). PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado de <https://bit.ly/3vdMH1J>.
- Cámara Argentina del Maní (s.f.). Maní de Córdoba. Recuperado de <https://bit.ly/2RfKYdN>.
- Cámara de Comercio de Córdoba (2020). Exportador | La exportación paso a paso. Recuperado de <https://bit.ly/3udqno1>.
- CBI (2020). Ministry of Foreign Affairs. Entering the European market for groundnuts. Recuperado de <https://bit.ly/3pM77xF>.
- Ciampagna, Guillermo, Del Boca Agustín, Molina Agustín, Tocchetto Federico (17/10/2019). Análisis de la evolución del área sembrada de Maní en la provincia de Córdoba. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Recuperado de <https://bit.ly/3ue1g5v>.
- Código Aduanero de la República Argentina (1981). Versión digital. Recuperado de <https://bit.ly/3fc1YLu>.
- Coface (2020). Mapa interactivo de riesgo país. Recuperado de <https://bit.ly/3xrhauL>.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (23/04/2021). El transporte marítimo durante el COVID-19: por qué se han disparado los fletes de los contenedores. Recuperado de <https://bit.ly/3gWxHBI>.
- Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (2020).

- Infobae (23/02/2021). Por el encarecimiento en el costo del maní, la Argentina pierde mercados clave- Recuperado de <https://bit.ly/3eaemLD>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). Complejos exportadores, Año 2020. Recuperado de <https://bit.ly/3xCgQtQ>.
- Juárez, Carlos (21/12/2020). Costo de contenedores marítimos tuvo un incremento del 140%. The Logistics World. Recuperado de <https://bit.ly/3xOZVo6>.
- Mesquida, F. (21/07/2020). Córdoba: la producción de maní cayó 8% pero aseguran que los datos son positivos. Infocampo. Recuperado de <https://bit.ly/3vGqc6d>.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (s.f.). Organismos sanitarios intervinientes. Recuperado de <https://bit.ly/2QKEt2R>.
- Ministerio de Agroindustria (2018). Maní. Recuperado de <https://bit.ly/3aR0h3F>.
- Ministerio de Producción y Trabajo (2018). CADENA de MANÍ – RESUMEN. Recuperado de <https://bit.ly/3aVBriZ>.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (s.f.). Directorio de Importadores. Recuperado de <https://bit.ly/3gpfvig>.
- Ré, Flavio (11/07/2020). El maní ofrece más oportunidades que amenazas. La Voz del Interior. Recuperado de <https://bit.ly/3nFAwZ5>.
- Ré, Flavio (21/02/2021). Una economía regional que necesita ser reconocida como tal. Agrovoz. Recuperado de <https://bit.ly/3xzsE01>.
- Revista Chacra (18/02/2021). Córdoba superó el récord histórico de exportaciones de maní. Recuperado de <https://bit.ly/3uobY9u>.
- Tarifar (2020). Nomenclaturas. Recuperado de <https://bit.ly/3izPoId>.
- The Heritage Foundation (2021). Interactive Heat Map. Recuperado de <https://herit.ag/3cA0MQj>.
- Thomas L. Saaty (1980). The analytic hierarchy process.
- Toscano Hurtado & Gérard Bruno (2005). El Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como Herramienta para la Toma de Decisiones en la Selección de Proveedores. Recuperado de <https://bit.ly/3vllv1W>.

Trade Map (2020). Lista de los países europeos importadores de la posición arancelaria 1202.42. Recuperado de <https://bit.ly/3xcTjP3>.

Trade Map (2020). Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2019. Recuperado de <https://bit.ly/3vBJglT>.

Trade Map (2020). Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2019. Recuperado de <https://bit.ly/3vBBBnt>.

Universidad Siglo 21 (s.f.). [Canvas – Campo Agrícola]. Recuperado de <https://bit.ly/2PF9BQC>.

Ventanilla Única de Comercio Exterior (2021). Calculadora FOB. Recuperado de <https://bit.ly/3gwSPNa>.