



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN
DE MANÍ DE CAMPO AGRÍCOLA S.A.

Alumno: Silvina Sandra Belluscio
DNI 20.532.977 - Legajo N° VCIN04368
Profesor: Lic. Sofía Bulacio
La Falda, noviembre de 2021

CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	5
Análisis interno de la empresa	6
Análisis FODA	6
Análisis Interno	6
Análisis Externo	7
Análisis del sector doméstico	9
Análisis PESTEL.....	9
Factores políticos y económicos	10
Factores sociales	11
Factores tecnológicos	12
Factores Legales.....	12
Análisis de importaciones y exportaciones mundiales.....	13
DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN	17
MARCO TEÓRICO.....	18
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	21
Matriz multicriterio ponderada de selección de países	22
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	24
Estrategia de Producto	24
Estrategia de Precio	25
Estrategias de Promoción.....	27
Estrategia de Plaza.....	29
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	30
BIBLIOGRAFÍA.....	31
ANEXO N° 1	32
ANEXO N°2	38
ANEXO N° 3	40

RESUMEN

Campo Agrícola S.A. es un establecimiento agropecuario ubicado en el Departamento Tercero Arriba de la provincia de Córdoba. El mismo vende la totalidad de su producción agrícola en el mercado interno de Argentina, limitando su rendimiento económico por esta forma de comercialización tradicional.

Con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa, focalizamos nuestro interés en la producción de maní y se llevó a cabo una investigación para determinar el mejor mercado extranjero donde exportar dicho producto.

En este estudio, se determinó que España es el destino óptimo para exportar la producción manisera y, a partir de allí, se desarrolló un plan de trabajo destinado a detectar compradores potenciales y estrategias dirigidas a posicionar este producto en el mercado seleccionado.

Palabras clave: maní, producción, exportación, mercados internacionales, comercialización.

ABSTRACT

Campo Agrícola S.A. is an agricultural establishment located in the Tercero Arriba Department of the province of Córdoba. It sells all of its agricultural production in the domestic market of Argentina, limiting its economic performance due to this form of traditional marketing.

In order to improve the profitability of the company, we focused our interest on peanut production and conducted an investigation to determine the best foreign market to export this product.

In this study, it was determined that Spain is the optimal destination to export peanut production and, from there, a work plan was developed to detect potential buyers and strategies aimed at positioning this product in the selected market.

Keywords: peanut, production, export, international markets, marketing.

INTRODUCCIÓN

La empresa Campo Agrícola S.A. se dedica a la producción de granos y oleaginosas. La misma está situada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, Argentina. Su estructura organizacional está compuesta por cuatro socios, tres de ellos son hermanos y el cuarto socio es el contador de la firma.

La empresa trabaja principalmente campos propios recibidos en herencia del abuelo de los tres primeros socios a los que se suman campos arrendados. La administración es efectuada, en forma conjunta, entre todos los socios.

Esta sociedad fue creada en 2004 con el objetivo de desarrollar la producción agrícola en sus campos. La explotación agrícola que desarrollan se basa en el cultivo de soja, maíz y maní, ocasionalmente se produce trigo en invierno. La superficie sembrada tiene una base de 552 hectáreas propias más una cantidad variables de campos de terceros arrendados en la zona de influencia, que varía cada año en función a las posibilidades de locaciones que se obtienen.

Con la idea de consolidación y expansión del negocio, la empresa busca desarrollar una red de proveedores y asesores confiables con quienes asociarse en un futuro, siendo este el criterio de sustentabilidad económica y agronómica planteado para lograr un crecimiento permanente dentro del negocio. También buscan aumentar la superficie explotada y dar un perfil dinámico al negocio, bajo principios de ética y profesionalismo, para que el desarrollo de la propia empresa vaya acompañado del desarrollo de sus empleados, de sus proveedores y de los mismos socios.

La empresa cuenta con un plantel estable de prestadores de servicios de siembra, fumigación y fertilización, como así también cuenta con el asesoramiento de un ingeniero agrónomo, lo que permite a los socios reuniones periódicas con ellos, destinadas a planificar las fechas óptimas para cada servicio como así también la provisión de insumos y semillas de la calidad adecuada.

Mediante un estudio detallado de las condiciones de mercado nacional e internacional, trataremos de establecer las mejores condiciones comerciales, impositivas y estrategias de internacionalización de la producción de dicha empresa.

Se selecciona el maní como producto específico del presente estudio, ya que el mismo permite mayor flexibilidad en la comercialización, con gran potencial de crecimiento, lo que podrá aportar a la empresa un mejor desarrollo de estrategias comerciales.

Por encontrarse en la zona núcleo manisera, Campo Agrícola S.A. cuenta con una ventaja competitiva con respecto a otras producciones en lo que respecta a asesoramiento productivo, actualización tecnológica, contratistas de primer nivel con costos de servicios más accesibles, provisión de productos en la zona disminuyendo costos de flete y logística de transporte bien desarrollada.

Su situación privilegiada, al ser propietaria de parte de los campos en producción, coloca a la empresa en situación ventajosa, con la posibilidad de ampliar el margen de beneficio y tomar sus propias decisiones con respecto a rotaciones y manejo de suelo.

Un buen manejo sanitario permitirá obtener mejor calidad de la producción y en caso de estar libre de aflatoxina y otras enfermedades fúngicas, se podrá acceder a una mejor clasificación del producto y alcanzar la categoría de confitería, ampliamente mejor valorada que la calidad industria.

Teniendo en cuenta que Córdoba tuvo un record histórico en exportación de maní en el año 2020, aprovecharemos esta coyuntura para lograr el mejor desarrollo comercial de la producción la empresa en estudio. Efectivamente en el año próximo pasado, la provincia de Córdoba exportó 840 mil toneladas de maní, lo que representó un ingreso de divisas por 1.070 millones de dólares, registrando el mayor volumen exportado de la historia debido a una baja en las retenciones durante el año anterior que posibilitó una mejora en la cantidad y la calidad de lo producido y en las exportaciones (Cámara Argentina de Maní, 2020).

El éxito económico de la producción de maní se basa en la calidad y sanidad de la misma, y Campo Agrícola S.A. se preocupa por la excelencia en ambas. De este modo potencializa las posibilidades de crecimiento y buena comercialización.

El sector productivo manisero está organizado y cuenta con la existencia de una cámara CAM (Cámara Argentina de Maní) que presenta numerosas ventajas para sus miembros.

Esta producción ofrece oportunidades diversas de crecimiento económico que analizaremos en el presente desarrollo.

En base a lo que antecede, nos plantearémos los siguientes objetivos para alcanzar las metas presentadas ut-supra:

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de exportación para la empresa Campo Agrícola S.A., que comprenda la selección del mejor mercado potencial para internacionalización de maní del ciclo productivo 2022, como así también la detección de las mejores condiciones de comercialización basada en la calidad del producto y condiciones de mercado.

Objetivos Específicos

- 1- Detectar las mejores oportunidades de comercialización para la PA 1202.42.00 en el mercado internacional.
- 2- Determinar un destino comercial internacional para nuestra posición arancelaria a través de la aplicación de filtros de selección.
- 3- Establecer las estrategias de marketing mix para la exportación de maní de la empresa Campo Argentino S.A.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El presente análisis es llevado a cabo mediante el relevamiento de información secundaria donde se pueden apreciar las características del sector específico del producto seleccionado, siendo este el maní. Se aportará un análisis global de la situación macroeconómica como así también de la situación interna de la empresa. Se analizarán las importaciones mundiales de nuestra posición arancelaria y también las exportaciones para evaluar a nuestros competidores y a nuestros potenciales clientes. Posteriormente, mediante la aplicación de dos matrices que nos permitirán evaluar tanto el entorno de la empresa en la actualidad a través del análisis PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales), como sus factores internos y externos, mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), estaremos en condiciones de realizar un correcto diagnóstico de exportación del producto seleccionado para Campo Agrícola S.A.

Análisis interno de la empresa

Como señalamos anteriormente, la empresa cuenta con numerosas ventajas competitivas que consisten en producción de campo propio en parte de la superficie trabajada, emplazamiento en zona núcleo manisera, equipo de trabajo organizado con principios éticos y visión de expansión, buena organización de prestadores de servicios, tanto de contratistas para labores de preparación de suelo, siembra, fumigaciones, cosecha, como de almacenamiento de la producción, transporte interno, etc.

Cuenta igualmente con muchos años de trayectoria y experiencia en el sector productivo de granos y oleaginosas, pero el mundo es cada vez más competitivo y los márgenes de beneficio se acotan progresivamente ante la presión fiscal creciente, la demanda constante de arrendamientos por parte de otros productores que empujan hacia el alza del precio en las locaciones rurales, el aumento constante del costo de insumos, servicios y transporte, por lo que los administradores y gerentes de cada firma deben replantearse en cada ciclo cuales son las mejores estrategias para lograr mayor eficiencia y rendimiento económico. Una forma integral de analizar estos factores en la empresa bajo estudio se logra a través del análisis FODA que desarrollamos a continuación.

Análisis FODA

A través de la matriz FODA se visualizan los factores internos, positivos y negativos de la empresa, en lo que respecta a sus fortalezas y debilidades, como así también los aspectos externos relativos a oportunidades y amenazas. Cada uno de los factores analizados aportan una sigla al nombre de esta matriz conocida también como DAFO. A continuación procederemos a desglosar cada uno de ellos.

Análisis Interno

Fortalezas:

- Producción en campo propio, estabilidad en superficie de trabajo en cada campaña.
- Trayectoria de varios años, consolidación de la empresa en el mercado.
- Proveedores y prestadores de servicios permanentes que forman parte del equipo de trabajo tradicional de la compañía brindando estabilidad y proyección de costos.

- Producción a gran escala, mejora condiciones de comercialización y precio de servicios.
- Ubicación de campos en zona núcleo manisera.

Debilidades:

- Desgaste del suelo por monocultivo que obliga a rotación. El cultivo de maní tiene mejor calidad sólo en suelos arenosos. Necesidad creciente de fertilización del suelo para reposición de nutrientes agotados.
- Dependencia de compradores locales que procesan el grano y luego lo exportan. En la mayoría de los casos estos últimos constituyen monopolios y son fijadores de precios.
- Falta de internacionalización directa de la producción de la empresa, destinando parte de las ganancias al pago de comisiones a intermediarios y sin poder contactar directamente al comprador internacional y poder así negociar precio y condiciones comerciales.

Análisis Externo

Oportunidades:

- Aumento de la demanda de maní en el mundo, principalmente en Europa que registró 15% de incremento en el consumo en los últimos 5 años. China se registra con aumento en la demanda de maní al igual que muchos otros países.
- Mayor consumo per cápita de maní en Europa que en Argentina, en Europa se consume en promedio, por habitante, tres veces más que en nuestro país.
- Aumento creciente de maní en el mundo para elaboración de subproductos como la pasta de maní.
- Disminución de las retenciones por Derechos de Exportación, de 12% a 7% lo que permite ampliar la rentabilidad del producto.

Amenazas:

- Mayor costo de flete a países compradores respecto de otros países exportadores en el mundo a causa de la distancia.

- Competencia con países que cuentan con grandes superficies productivas y bajo costos de producción
- Dificultad para contactar nuevos clientes ante la imposibilidad de realizar ferias presenciales por pandemia de Covid 19
- Cambio climático que hace el clima impredecible y dificulta proyecciones de producción de calidad y cantidad deseada

MATRIZ INTERNA:

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderado
Campo propio, estabilidad productiva	15	2	30
Trayectoria en la producción de maní	15	2	30
Prestadores y proveedores estables	15	2	30
Producción a escala	15	1	15
Ubicación en zona núcleo manisera	10	1	10
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Ponderado
Desgaste del suelo- Necesidad de rotación y fertilizantes	15	-2	-30
Dependencia de compradores locales	5	-1	- 5
Falta de desarrollo comercial internacional propio	10	-2	-20
Total	100	-	60

Fuente: ilustración propia

MATRIZ EXTERNA:

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Ponderado
Aumento sostenido de la demanda en el mundo	15	2	30
Mayor consumo per cápita de maní en Europa	10	2	20
Aumento creciente de la demanda para elaboración de sub-productos	15	2	30
Disminución de las retenciones	10	2	20
AMENAZAS	Peso	Calificación	Ponderado
Gran cantidad de competidores en el mercado para los productos seleccionados	15	-1	-15
Competidores con gran trayectoria en economía de escala	15	-1	-15

Dificultad para lograr nuevos clientes	5	-1	- 5
Cambio climático	15	-1	-15
Total	100	-	50

Fuente: ilustración propia

Análisis del sector doméstico

La situación de pandemia, causada por Covid 19 durante los años 2020 y 2021, no alteró tanto la parte productiva como la comercial, que se vio afectada principalmente en lo que respecta al transporte internacional, rondas de negocios, realización de ferias de alimentos en forma presencial. Todo esto dificulta poder promocionar el producto y establecer así nuevos contactos comerciales como se venía realizando anteriormente. Esto fue sustituido por actividades virtuales que probablemente se normalicen progresivamente.

Esta producción cuenta con una cámara propia CAM, Cámara Argentina de Maní, lo que significa una ventaja con respecto de otras producciones, ya que el ser miembro de la misma permite acceso a capacitaciones, información estadística y de mercado, asesoramiento técnico y legal, etc.

El actual presidente de la CAM, Eduardo Nervi (2020), manifestó que este año los eventos presenciales debieron suspenderse y el mercado tanto de productores como de compradores quedó con necesidad de información y de poder conversar. Por eso, desde la Cámara asumieron el desafío de brindar toda la información necesaria y de funcionar como nexo entre las partes para contribuir a la transparencia de los mercados.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada en marketing para monitorear factores macro ambientales que tienen impacto en la organización. El resultado servirá para certificar amenazas y debilidades que posteriormente serán de utilidad para la elaboración de nuestro segundo análisis, la matriz FODA. (EAE Business School, s.f.)

Las ventajas del análisis PEST son de optimizar la labor directiva de la empresa, ayuda a evaluar riesgos externos y mejora la adaptabilidad a los cambios. Sus siglas representan los

aspectos de análisis político, económico, social, tecnológico y legal. En nuestro caso destacaremos los siguientes:

Factores políticos y económicos

Las exportaciones de granos y oleaginosas representan un ingreso de divisas muy importante para la balanza comercial de nuestro país. La cadena del maní concentra el 90% de sus acciones en el sur de Córdoba y vende al exterior el 90% de su producción, principalmente a la Unión Europea (UE), Reino Unido y Estados Unidos.

La decisión política de reducir las retenciones sobre las exportaciones de maní del 12% al 7%, sumado a los excelentes resultados de la cosecha 2020, promovieron un crecimiento en el desarrollo de este cultivo.

El Gobierno decretó la eliminación de los derechos de exportación para determinadas economías regionales. A través del Decreto 410/2021, se fijaron en cero las retenciones.

El Poder Ejecutivo señaló que realizó una revisión de potencialidad sobre las economías regionales. En base a este estudio se decidió, en determinadas categorías, llevar las retenciones a cero.

Para este análisis, se tuvieron en cuenta el crecimiento de las inversiones, la producción y las exportaciones con impacto en todas las provincias del país.

En la actual campaña 2020/2021 el complejo manisero aumentó un 10% el área de siembra hasta las 385 mil hectáreas, tras los buenos resultados obtenidos el año pasado que le permitieron representar cerca del 14% de las exportaciones de la provincia de Córdoba, según la Cámara Argentina del Maní (CAM, 2021).

En nuestro análisis, debemos tener en cuenta que el maní confitería no es un commodity, como erróneamente suele considerarse, sino un producto alimentario elaborado, una manufactura de origen agrícola con un extraordinario componente de valor agregado (Ackermann, 2014) lo que queda demostrado con la exportación de maní blanqueado que representa el 49% del total del maní exportado (Blengino, 2014).

La legislación de países importadores de maní establece parámetros específicos que habilitan el ingreso del producto de consumo directo como snacks, confituras o para la elaboración de alimentos (Fernandez & Giayetto, 2017).

Teniendo en cuenta los datos publicados por el INDEC, en el año 2020 los principales países importadores de maní argentino fueron los Países Bajos, con operaciones comerciales por 282.069.757,94 toneladas, haciendo un total de compras por un valor FOB de U\$S 360.576.259,21. En segundo lugar, se sitúa Reino Unido, con un total de operaciones por U\$S 78.424.608,11, por compras realizadas por 69.041.347,24 toneladas (INDEC, 2021).

Las operaciones de comercio internacional en Argentina se liquidan según cotizaciones del dólar oficial, que en el año 2020 registró una gran variación en el precio de esta divisa.

El billete estadounidense comenzó el año en la jornada del 2 de enero al precio de \$63.00 y en la última actualización del 30-12-2020 cotizó a \$ 89.25, lo que representa un incremento anual el 41.66% (B.N.A., 2020). Actualmente esta moneda extranjera cotiza a \$ **104.00**, con lo que experimentamos una fluctuación de 16.526% entre diciembre de 2020 y octubre de 2021. Estos datos son de vital importancia si se preveen contratos a plazo o compra de insumos sujetos a precio dólar.

Factores sociales

Argentina fue conocida en todos los continentes, durante décadas, como el granero del mundo. Está instaurado en nuestra cultura el ser productores de materia prima. Con el tiempo se fueron perfeccionando las técnicas de agricultura aumentando el potencial de rinde y la calidad de la producción, inmentando así el porcentaje de rentabilidad de los cultivos.

Ciertos hábitos de comercialización como la asistencia a ferias y exposiciones, también formaban parte de nuestras costumbres como un ritual que se repetía cada año. Actualmente, la pandemia causada por Covid 19 modificó los parámetros de trabajo, logística, incluso produjo importantes cambios en la comercialización, lo que nos llevó a realizar ferias virtuales y a acostumbrarnos a una nueva normalidad. En este contexto, organizaciones como CAM cobran gran relevancia porque funcionan como nexo entre compradores y vendedores, también asesoran sobre nuevas disposiciones relativas a los cambios que se van produciendo en nuestra sociedad.

Factores tecnológicos

El espíritu innovador es clave para el sector agropecuario y para la industria agroalimentaria.

La calidad del maní depende en gran medida de la tecnología aplicada en el proceso de siembra y desarrollo de la planta. Para la misma, son fundamentales la sanidad y la granulometría.

La calidad del producto inicia en el momento del desarrollo de los granos por lo que el conocimiento de las prácticas de manejo que previenen las condiciones que predisponen al desarrollo de microorganismos que favorecen micotoxinas o intervienen negativamente en la composición o en la estructura, es indispensable.

El productor puede contribuir a la contaminación con aflatoxina cuando desconoce las condiciones que favorecen su producción y la capacidad de intervenir para prevenir estas situaciones, de ahí la importancia de los servicios de extensión como medios de educación preventiva (Kumar y Popat, 2010).

El productor manisero argentino es un agricultor especializado según Ackermann (2014), ha contribuido a obtener maní de alta calidad que caracteriza la producción argentina a nivel mundial, pero es necesario conocer las normativas y las condiciones que favorecen la obtención de un producto de alta calidad en cuanto a composición, granulometría, y libre de toxinas.

La comercialización del maní se realiza en base a la granulometría, la presencia de aflatoxina y otros rubros como granos dañados, pelados, de otro color, alterados en su presentación, quebrados y/o partidos, y revolcados, cuerpos extraños, presencia de tierra y olores comercialmente objetables. La composición del grano de maní no es un parámetro utilizado en la comercialización interna pero sí para la exportación que representa el 80 % de la producción (Blengino, 2014).

Factores Legales

En Argentina, la comercialización del maní está regida por la Norma de Calidad para la Comercialización de Maní de la SAGPyA1 -Res. N° 12/99- (SENASA, 2006) como Maní en

caja, Maní descascarado, Maní para la industria de selección, Maní para la industria aceitera, Maní tipo confitería, Maní partido. Se entiende por maní, a los frutos y/o granos de la especie 'Arachis hipogaea L.'

Se clasifica como maní confitería a aquel que por sus características de limpieza, sanidad y homogeneidad, adquiridas a través del proceso de selección, está en condiciones de consumo humano. En lo que respecta a los Derechos de Exportación del maní, para la mayoría de las calidades es del 7% sobre valor FOB según lo normado por Dec. 793/18, modif. Dec. 865/18 - modif. Dec. 37/19 (VUCE, 2021).

Análisis de importaciones y exportaciones mundiales

La oferta y demanda se encontraron de forma virtual donde se analizó el contexto de pandemia y las tendencias del mercado mundial. El World Peanut Meeting fue presentado por la Cámara Argentina de Maní donde también participaron American Peanut Council (USA), la European Snack Association (UE), la CFNA (China) y la Camara Setorial do Amendoim (Brasil), principales entidades internacionales del sector (Agrofy News, 2021).

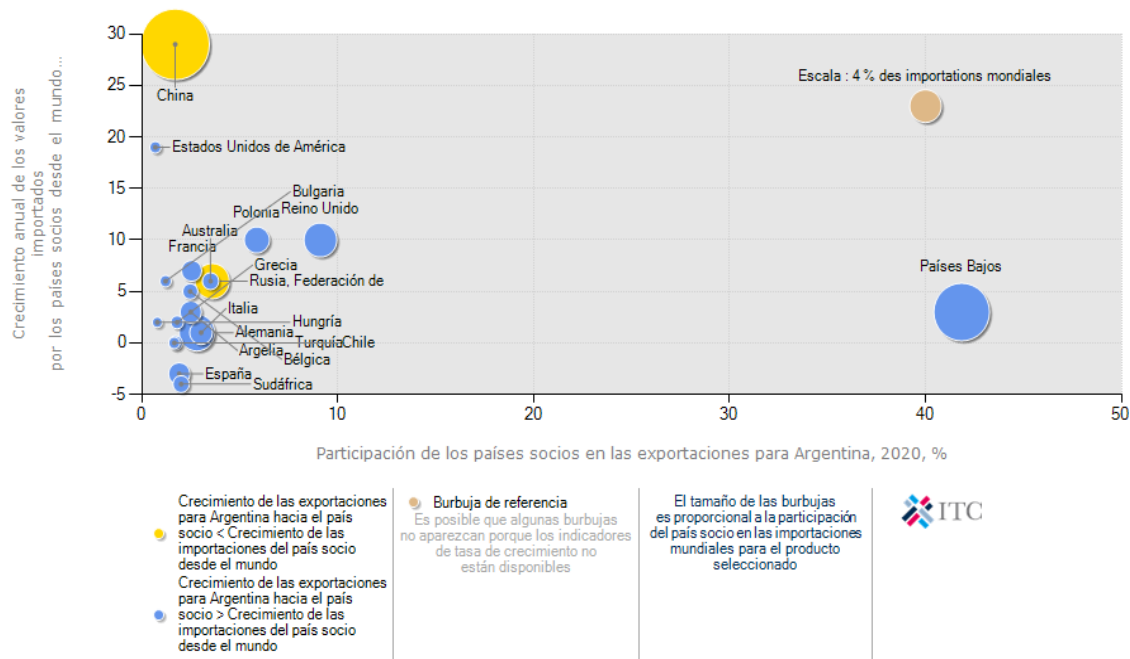
Los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020) destacaron el gran volumen exportado, superando la pandemia. En este sentido, el ministro de Industria, Comercio y Minería, Eduardo Accastello, destacó que se logró reducir de 12 % a 7 % las retenciones al maní lo que le significó a la industria cordobesa un ahorro de 50 millones de dólares que se reinvirtieron traduciéndose en más producción, competitividad y ventas récord al exterior (Agrofy News, 2021).

La tendencia del maní viene en ascenso, en Europa el consumo creció un 15 % en los últimos 5 años. Como lo destacó Agrofy News (2021), “En un mercado de alta calidad de 740.000 toneladas, equivale a unas 20.000 toneladas por año”.

Esto significa un gran estímulo para la producción regional manisera para incrementar su producción y ganar nuevos mercados. En el gráfico N°1 se puede apreciar la perspectiva de diversificación de mercados para las exportaciones argentinas de maní.

Gráfico N° 1: Perspectivas de diversificación de exportaciones argentinas de maní en 2020

Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Argentina en 2020
 Producto : 1202 Cacahuetes "cacahuetes, maníes" sin tostar ni cocer de otro modo, incl. sin cáscara o quebrantados



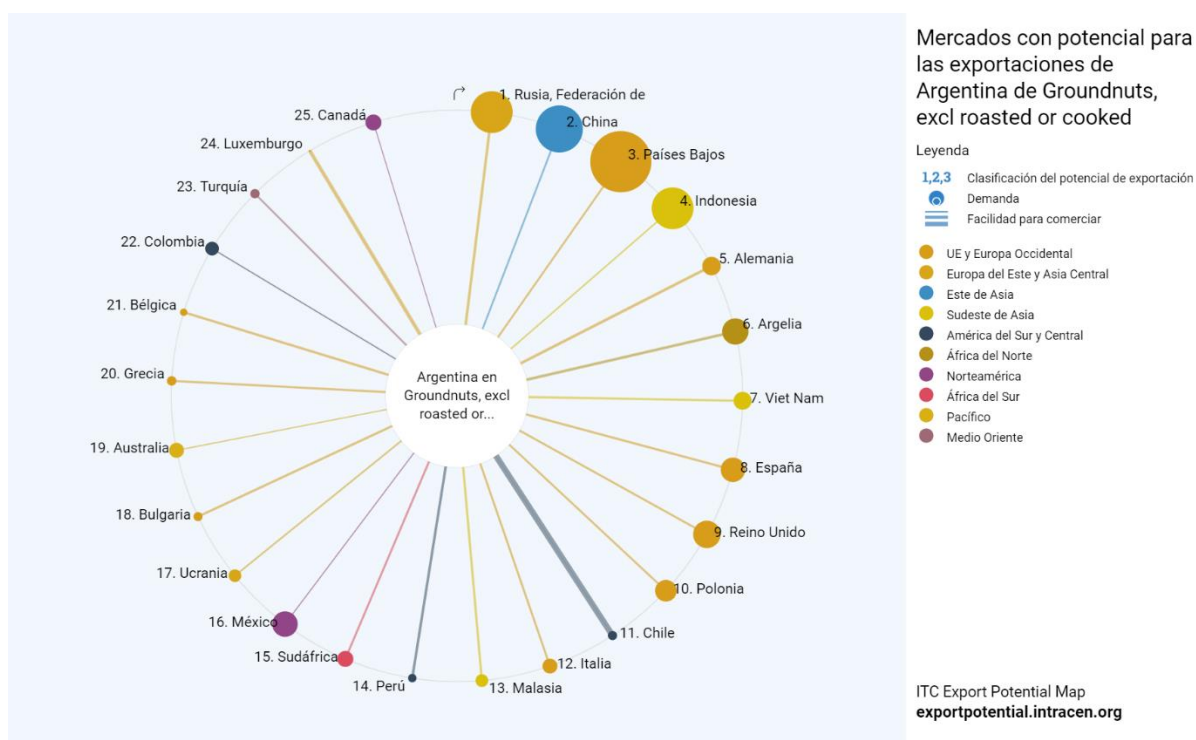
Fuente: <https://tinyurl.com/ye5ufpru>

Con relación a los destinos, los Países Bajos representaron el 34,1% de los embarques de maní argentino, seguido por el Reino Unido con el 6,8% y Rusia con el 6,2%. Una característica de este complejo exportador es la gran diversificación de mercados, con clientes en más de 100 países en todos los continentes. En 2019, el maní argentino llegó a países como Australia, Argelia, Sudáfrica, Israel, Emiratos Árabes Unidos e incluso Estados Unidos, uno de los principales jugadores del mercado mundial.

El complejo maní exportó 1.073 millones de dólares en 2020 (2,0% de las exportaciones totales), con un incremento interanual de 27,6%. El 80,4% del total exportado correspondió a maní crudo; 9,8%, a aceite de maní y sus subproductos; y 9,8%, a preparaciones de maní. Los principales destinos de las exportaciones fueron: Unión Europea (611 millones de dólares), China (86 millones de dólares), Reino Unido (86 millones de dólares) y Oceanía (52 millones de dólares) (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2021).

En el gráfico que se presenta a continuación se aprecian los mercados potenciales para exportaciones de maní argentino.

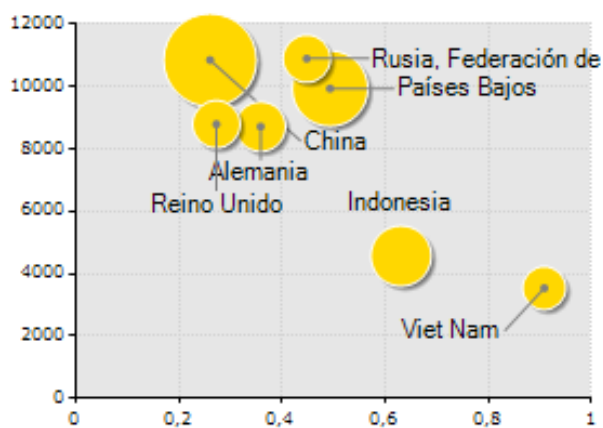
Gráfico N°2: Mercados con potencial para las exportaciones de maní argentino



Fuente: <https://tinyurl.com/yemr43yb>

A continuación se aportan datos de países importadores de maní en el mundo, teniendo en cuenta la distancia y concentración de los mismos.

Gráfico N° 3: Concentración y distancia de países compradores

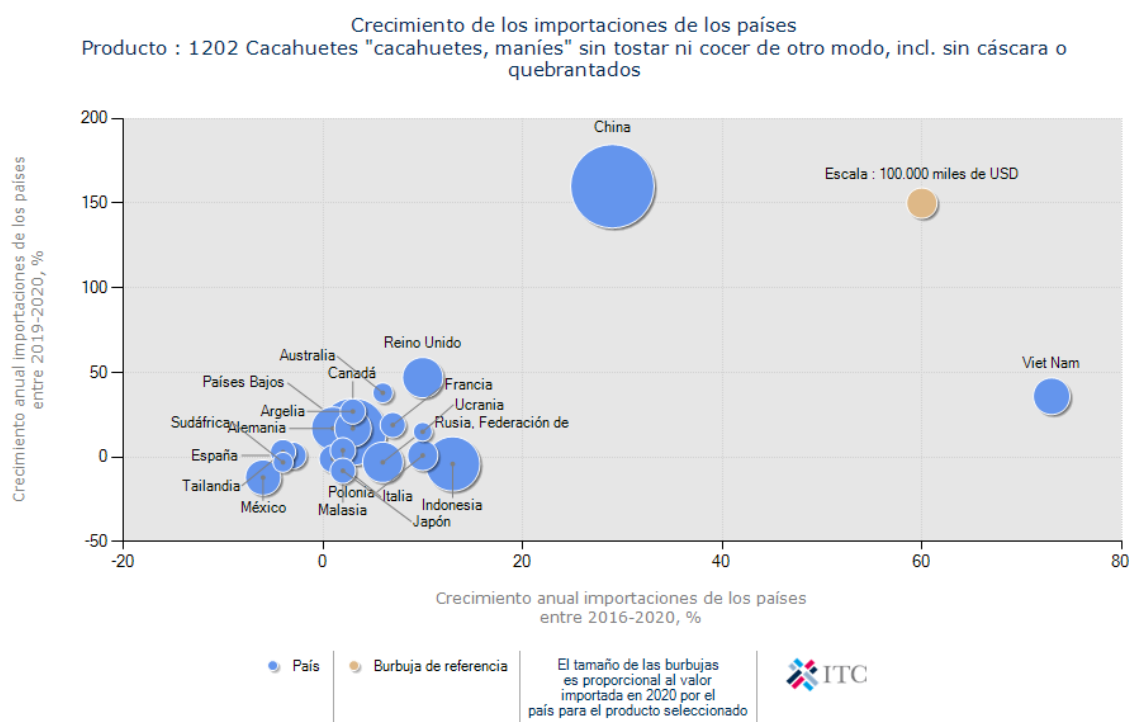


Fuente: Trade Map, 2021.

Argentina sigue siendo el principal oferente del mercado, ya que en maní blanchado, Estados Unidos exporta a Europa 10 veces menos que Argentina. Por lo que a pesar de todas las dificultades y con una fuerte competencia, este encadenamiento ocupa un lugar preponderante en el mercado internacional, en particular en el ámbito europeo. Estas demandas exigirán nuevas innovaciones que requerirán incrementar las partidas destinadas a investigación y desarrollo en instituciones y empresas del sector (Fernandez & Giayetto, 2017).

En el siguiente gráfico se muestra el crecimiento de las importaciones de maní en los diferentes países compradores del mundo para la PA 1202, lo que permite visualizar el aumento de interés por este productos en determinados mercados.

Gráfico N°4: Crecimiento de las importaciones de 1202 en el mundo



Fuente: <https://tinyurl.com/ydqhants>

Luego de un análisis global, interno y externo de la empresa Campo Agrícola S.A. concluimos que la misma está muy bien posicionada para llevar adelante la exportación de su producción de maní a países de Europa y China. Como estrategia de comercialización, la misma podría adquirir maní de campos vecinos para exportar en forma conjunta con la

producción propia y lograr así contratos internacionales de mayor envergadura. Su ubicación en zona núcleo manisera la posiciona positivamente para llevar adelante su plan de expansión dado que las condiciones comerciales en el mundo son altamente favorables para aumentar la cantidad de producción de maní con destino a exportación.

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Campo Agrícola S.A. es una empresa de producción primaria de granos y oleaginosas que se comercializan principalmente como commodities, con un precio establecido en pizarra puesto en puerto de Rosario.

La política de expansión de la empresa se basó principalmente en estrategias productivas y no en estrategias comerciales, ya que la totalidad de su producción ha sido comercializada en el mercado interno. Esta forma de comercialización tradicional permite planificar ventas a término y trabajar con volúmenes de producción variables.

Los compradores de la producción agropecuaria en el mercado interno son brokers que garantizan el pago de las operaciones a cambio de una comisión y se ocupan de ubicar dichos productos en el mercado nacional e internacional a través de firmas que se caracterizan por su gran trayectoria y prestigio. En muchos casos, estas últimas cuentan con sus propias aceiteras o molinos, y exportan parte de la producción como sub-productos procesados con valor agregado.

En este contexto, entiendo que Campo Agrícola S.A. se encuentra inmerso en un sistema comercial estandarizado, con un techo para la rentabilidad del negocio.

Si bien el sistema tradicional de comercialización cuenta con garantías y posibilidad de financiamiento parcial de los costos de producción, lo desaconsejo, ya que se ve limitada la capacidad de crecimiento económico de los productores con este tipo de intercambio comercial, con intermediarios y con precios fijados uniformemente por la Cámara Arbitral de Granos de Rosario.

Toda empresa productora de granos y oleaginosas, una vez que llega a producir en condiciones de cantidad y calidad que le permita satisfacer la demanda internacional, puede

realizar un giro estratégico en su plan de comercialización a través de la exportación directa, a compradores extranjeros, de su propia producción y, eventualmente, exportar la propia producción, junto con la de terceros para aumentar el volumen comercializable. Para ello, recomiendo a la empresa que evalúe la posibilidad de comprar producción de igual o similar calidad a otros productores de la zona, o bien actuar ella misma como intermediaria de la venta a través del cobro de una comisión por el servicio de exportación. De este modo, se obtendría un volumen comercial del producto que daría mayor envergadura a la compañía quien podría presentarse, ante los clientes internacionales, como exportadora.

Muchas empresas argentinas, que hoy se conocen como grandes firmas exportadoras y procesadores de cereales y otros productos alimenticios, comenzaron esta larga carrera de desarrollo comercial siendo solo productores en sus inicios, y hoy se encuentran inmersos en el mundo de los negocios internacionales con gran prestigio.

Teniendo en cuenta que Campo Agrícola S.A. alcanzó su máximo potencial desde el punto de vista productivo, recomiendo que analice la posibilidad de crecimiento económico a través de estrategias de comercialización, siendo una de ellas la exportación.

MARCO TEÓRICO

Con el fin de visualizar los pasos a seguir para dar cumplimiento a los objetivos propuestos ut supra, analizaremos las herramientas que utilizaremos para alcanzar cada uno de ellos. De este modo, retomaremos cada objetivos específicos y detallaremos a continuación los pasos que seguiremos para el logro de los mismos.

Para detectar las mejores oportunidades de comercialización para la PA 1202.42.00 en el mercado internacional procederemos a la recolección de datos secundarios, consultando estadísticas de exportación de nuestro producto en páginas del INDEC, TRADEMAP, VUCE y otras fuentes de información que nos proveerán de los elementos necesarios para evaluar condiciones comerciales, impositivas y oportunidades de exportación de maní en el mundo.

Se analizará la demanda histórica de nuestro producto en los países importadores, los indicadores macroeconómicos de dichos mercados y se tendrá en cuenta el potencial de crecimiento de esta demanda para la selección posterior de la mejor oportunidad de comercialización. Del análisis preliminar que se realiza en el cumplimiento de nuestro primer

objetivo específico, surgirá un grupo de países considerados como destinos potenciales de futuras exportaciones de maní.

Con el objeto de determinar el mejor destino comercial internacional para nuestra posición arancelaria, se aplicará un método de selección a través del desarrollo de una matriz multicriterio que consta de tres filtros que nos permitirán vislumbrar los países posibles para destino comercial internacional, como primera medida. Luego, se irán seleccionando las oportunidades probables, culminando con la aplicación del último filtro que nos ayudará a analizar las variables macro económicas y culturales de los países probables para la destinación de nuestro producto.

Siguiendo a Saaty (1980), la matriz multicriterio de selección de mercados nos permitirá, a través de las sucesivas ponderaciones de cada criterio evaluado, comparar aspectos relevantes de los países elegidos como mejores oportunidades comerciales. En primer término, se recolecta información relevante relacionada con los países considerados destinos comerciales posibles. Posteriormente, se hace una calificación de las variables de la matriz de selección de mercados. Para la calificación de cada una de estas variables se darán puntajes donde, 1 es el más bajo (menor opción), 2 (opción media) y 3 el más alto (mejor opción). Para ello, se deberán seguir los siguientes pasos:

- Definición de criterios (riesgo político en los países seleccionados, existencia de acuerdos con nuestro país y requisitos arancelarios, etc...)
- Ponderación de criterios
- Desarrollo de alternativas
- Calificación de alternativas

Una vez terminado este proceso de selección en base a la recopilación, comparación y evaluación de la información de los diferentes mercados potenciales, estaremos en condiciones de determinar cuál será el mejor destino comercial para futuras exportaciones de maní.

Después de haber estudiado en profundidad las características de los mercados seleccionados, es el momento de poner en marcha un plan de marketing adaptado a las condiciones específicas de cada mercado exterior.

Para abordar nuestro tercer objetivo que consiste en establecer las estrategias de marketing mix para la exportación de maní de la empresa Campo Argentino S.A.,

desarrollaremos un plan de acción relacionado al estudio de las cuatro “P” (Producto, Precio, Promoción y Plaza) que representan los aspectos integrantes del marketing mix en el país seleccionado, en el punto anterior, como el mejor destino comercial.

Neil Hopper Borden , profesor de marketing de la Harvard Business School, es el primer autor en discutir este concepto en su famoso libro " The Concept of Marketing Mix".Se inspiró en la investigación de James W. Culliton. Este último describió el papel del gerente de marketing como un "mezclador de ingredientes".Además, McCarthy se hizo cargo del modelo de Borden. Agrupó estos instrumentos en cuatro políticas principales, también llamadas las 4 P del marketing mix:

- Política de producto;
- La política de precios;
- Política de distribución (lugar);
- Política de comunicación (promoción)

El padre del marketing moderno, Philip Kotler , retomó y luego actualizó el concepto de las 4 P en su libro más famoso “ Marketing Management”(managerocean, s.f.).

Gráfico N° 5: Esquema Marketing Mix



Fuete: <https://www.managerocean.com/marketing-mix/>

Para el presente estudio evaluaremos las distintas características de nuestro producto, primer componente del marketing mix internacional. La política de producto se refiere a la elección de características relativas a la oferta propuesta por la empresa en un mercado. En el

caso del maní, deberemos evaluar la calidad del producto (blanqueado, confitería...) como la presentación (a granel, embolsado, en big bag...)

La segunda P es el precio. El precio de venta es la cantidad de dinero que pagará el cliente para adquirir nuestro producto. La política de precios se refiere principalmente al proceso de fijación del precio de venta de los productos de la empresa.

La tercera P es el término inglés "place". La política de distribución se refiere a todas las decisiones que permiten llevar los productos al lugar correcto en el momento adecuado. Comprende siete funciones principales que son el transporte, agregación de demanda, almacenamiento, el surtido, el financiamiento, la atención al cliente/servicio posventa y la comunicación.

La última P es el término inglés "promoción" que se relaciona con la política de comunicación y se refiere a todas las acciones destinadas a promover y dar a conocer las ofertas de la empresa a los clientes objetivo.

Los soportes de comunicación a menudo se dividen en dos categorías principales: soportes de medios y soportes que no son de medios (managerocean, s.f.).

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el objeto de detectar las mejores oportunidades de comercialización de maní en el mundo desde Argentina, se ha recolectado información en la página del INDEC relativa a los destinos de las exportaciones de maní sin cáscara durante los años 2019 y 2020. De dicha búsqueda surge la aplicación de un primer filtro de selección donde se visualizan los 12 países que importaron mayor cantidad de este producto y que se exhiben en la Tabla N°1 que se encuentra en Anexo N°1, donde se puede apreciar que en 2019 los mayores compradores de maní argentino fueron los Países Bajos, Reino Unido, Rusia, Argelia, Polonia y Sudáfrica; mientras que en 2020 los más grandes importadores fueron Países Bajos, Reino Unido, Polonia, Rusia, Alemania, Australia, Italia y Argelia.

Prosiguiendo con este análisis, se valorará el crecimiento de las exportaciones en los países seleccionados para los dos últimos años. Se recomienda ver, en Anexo N°1, la Tabla 2 relativa al aumento de las exportaciones de maní sin cáscara entre 2019 y 2020 .

Cabe destacar que los países que aumentaron en mayor medida sus importaciones entre 2019 y 2020 fueron Francia con 167,55 % de aumento en su demanda, Reino Unido, Polonia y Australia con incrementos del 157,61 %, 156,25 % y 153,26 % respectivamente, .en el volumen importado.

Con relación al precio promedio de las exportaciones, durante 2020, los mejores posicionados fueron los negociados con Francia con un valor promedio por tonelada de U\$S 1.402, España U\$S 1.395, Italia U\$S 1.384 y Bélgica U\$S1.359, según se puede apreciar en tabla 3 que refleja el precio promedio de las exportaciones de maní sin cáscara en 2020 y se encuentra disponible en Anexo N° 1.

Por último, se debe evaluar el potencial de crecimiento en la importación estudiada para cada uno de estos países, lo que permitirá discernir sobre la conveniencia o no de seguir analizando cada uno de estos destinos comerciales.

En la tabla 4 (Anexo N°1) se analiza país por país, en base a datos provistos por Trademap (2021), el potencial de crecimiento para exportaciones de maní sin cáscara que se encuentra aún sin explotar y que representa una oportunidad para satisfacer necesidades de mercados extranjeros. En este sentido, la lista de oportunidades estaría encabezada por Rusia, le siguen Argelia y España.

En base a la información obtenida ut supra, se puede realizar una selección preliminar de 7 países. La aplicación del segundo filtro permitirá determinar los países posibles como destino comercial a través de la aplicación de la matriz multicriterio ponderada. Los valores de ponderación serán de 3 para los rangos muy buenos, de 2 para los buenos, y de 1 para los poco satisfactorios.

Matriz multicriterio ponderada de selección de países

En anexo N°1 se podrá apreciar el volumen de exportaciones de maní durante 2019 y 2020 (Tabla 5), Exportaciones potenciales sin explotar (tabla 6), Precio promedio de venta en 2020 (Tabla 7) y tasa de inflación para potenciales compradores (Tabla 8). Estas tablas

complementarias exhiben la valoración de información indispensable para comparar los 12 países elegidos como destinos posibles y seleccionar entre ellos a 7 países probables. Luego, en Tabla N°9 (Anexo 1) se podrán visualizar las ponderaciones comparadas de los factores mencionados anteriormente para seleccionar los mercados con mejor margen de rentabilidad y estabilidad. Estos países son Países Bajos, Rusia, Italia, Australia, España, Bélgica y Francia.

Finalmente, con el objetivo de realizar la elección del mejor país para exportar maní, se procederá a la comparación y ponderación de variables macroeconómicas y culturales. En Anexo N°1 puede apreciar la Tabla 10 que muestra el PBI per cápita, la Tabla 11, que exhibe la Balanza comercial 2020 y la Tabla 12 que refleja el idioma vigente de los 7 países seleccionados.

Tabla 13 – Ponderaciones comparadas (integrando tabla 9)

PAIS	Volumen exportado	Exportaciones potenciales	Precio promedio	Inflación	PBI per cápita	Balanza comercial	Idioma	TOTAL
Países Bajos	3	1	2	2	3	3	2	16
Rusia	3	3	2	1	2	1	1	13
Italia	2	1	3	3	1	3	1	14
Australia	2	1	3	2	2	3	1	14
España	2	2	3	3	3	2	3	18
Bélgica	2	1	3	2	2	2	3	15
Francia	2	1	3	2	3	1	1	13

Fuente: elaboración propia

En este caso, España reúne las mejores condiciones para comercializar maní ya que se destaca por tener antecedentes de un excelente precio promedio para la compra, baja inflación, buen nivel de PBI per cápita y por tener la misma lengua , lo que facilita un óptimo desarrollo de las negociaciones, elaboración e interpretación de la documentación involucrada.

Una vez determinado el mejor mercado para exportar la producción, se deben desarrollar las estrategias de marketing mix destinadas a ese mercado meta.

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

Estrategia de Producto

La estrategia de producto se basa en calidad y sanidad del mismo, lo que nos permitirá el ingreso a mercados de alta exigencia y acceder a los mejores precios de comercialización. El mercado europeo es el principal comprador extranjero y está acostumbrado a la estabilidad, continuidad y responsabilidad en la comercialización de productos alimentarios. Las certificaciones de calidad son indispensables. Los embarques a este destino deben reunir identificación positiva de lote, certificado fitosanitario oficial, certificado específico de aflatoxinas y etiquetado con leyenda específica dispuesta por la Comunidad. Cada lote debe ser analizado por laboratorios especialmente acreditados, es decir surveyors autorizados por el gobierno nacional. Estos deben reunir una serie de requisitos tales como contar con la certificación ISO, rendir periódicamente un test de eficiencia de proceso y calibración así como cumplir con auditorías del laboratorio central del SENASA.

Desde la Dirección Nacional de Alimentos, de la SAGPyA, a fines de 2005, se llevó a cabo el Proyecto Piloto “Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad: BPM, POES y HACCP, en Industrias Maniceras de la Provincia de Córdoba” realizado en el marco del Programa Calidad de los Alimentos Argentinos (PROCAL), dependiente de la Dirección Nacional de Alimentos de la SAGPyA, y que contó con el apoyo de la Cámara Argentina del Maní. Este proyecto persiguió dos grandes objetivos, el primero fue implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (BPM, POES y HACCP) en plantas industrializadoras de maní y el segundo fue confeccionar un Protocolo de Diferenciación con las particularidades que comparten las empresas involucradas, a fin de caracterizar y valorizar los productos.

Las últimas normativas europeas imponen la implementación de HACCP, según informa la Dirección Nacional de Alimentos, (2021).

Nuestro maní debe ser conocido por estar destinado a la exportación desde la siembra, encarando procesos de mejora continua de calidad. Esto permitirá posicionarlo como producto elegible para el mercado español.

En una segunda etapa, podrá iniciarse el proceso de extensión de línea con presentaciones fraccionadas y etiquetadas preparadas para la góndola, pero en esta primera etapa de exportación, es conveniente conocer el mercado, los mecanismos de internacionalización y promoción con la presentación en big bag o bolsas de polipropileno de 50 kg que son las presentaciones más fáciles de comercializar en el mercado mayorista. Por tal motivo, desde la planta de proceso partirán los camiones cargados con el producto ya envasado en big bag que son bolsones de polipropileno, de 1.250 kg. de peso, que facilitan el traslado, estoqueo, control de stock. Esta presentación es muy práctica y económica para carga y descarga, como para estoqueo y movimientos internos, ya que se moviliza a través de maquinarias tipo mulitas de carga dotadas de un guinche que se inserta en las orejas de los big bag ubicadas en la parte superior de cada bolsón. Si el cliente lo requiere, también puede procederse al embolsado en bolsas de polipropileno de 50 kg., de esta manera se evita la producción de granos partidos por manipuleo, pero se aumentan los costos de envasado, carga y descarga.

Desde la planta de acopio, la mercadería es trasladada al puerto convenido con el comprador, normalmente es el puerto de Buenos Aires o Rosario, donde el agente de carga contratado por la empresa para la coordinación del transporte, entregará la documentación pertinente al despachante de aduana elegido por Campo Agrícola para realizar la declaración pertinente en DGA y la obtención del permiso de exportación. Previamente, se deben obtener certificaciones de origen, SENASA e INAL. La empresa deberá emitir factura comercial "E" y lista de empaque y Carta de Porte para el transporte terrestre. La empresa naviera emitirá el documento de transporte de la carga (B/L) y póliza de seguro de la misma. Una vez que la mercadería esté en el país de destino se deberá presentar certificado de origen y fitosanitario expedido por SENASA, Declaración de importación aduanera (DUA), B/L, lista de empaque, y póliza de seguro en caso de no estar especificada en la factura comercial. Este producto no necesita de licencia de importación.

Estrategia de Precio

La misma estará basada en precios de mercado para ser competitiva. Para ello nos referenciaremos con los datos estadísticos recabados en el INDEC, donde el precio FOB promedio para nuestra posición arancelaria fue de U\$S 1.395/TN durante el año 2020. La misma constituirá una base para cálculo de utilidad deducidos los costos. Desde 2014 ha sido modificado el SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) en Europa donde Argentina se ve

beneficiada con tasa 0 para ingreso de nuestra P.A. Cabe destacar que las condiciones de mercado pueden verse modificadas para el año 2022 en función de la oferta de los principales competidores, China, Estados Unidos y Brasil. Esta puede afectada por condiciones climáticas favorables o desfavorables a la producción causando alteraciones en los precios del mercado.

Hoy, Estados Unidos no representa una amenaza para la competencia argentina ya que la Unión Europea impuso una tasa del 25 % para la producción proveniente de dicho país, pero no hay que descuidarse ante los riesgos de una triangulación comercial. Ante esta situación, Brasil aprovechó la oportunidad para ganar espacio en el mercado europeo.

En el mercado interno argentino el maní industria cotiza a \$64.100.- y el maní confitería a U\$S750.

El 27 de septiembre del corriente año, AFIP publicó la Resolución General 5077/2021 relativa a los valores referenciales de carácter preventivo para la exportación del maní. Mediante la misma, el gobierno decidió imponer un valor FOB de referencia de 1,34 dólares por kilo (1.340 dólares la tonelada) para el maní blanchado entero y de 1,18 dólares (1.180 dólares) para el maní blanchado partido.

A los fines de proceder a un cálculo técnico del precio FOB del maní blanchado entero para exportación, se realizará su cálculo de costos a partir de la fórmula provista por AFIP.

Cálculo de FOB Buenos Aires de 1202.42.00 (en big bag de 1,25 TN)

$$\text{FOB: } \frac{\text{CM} + \text{EMB} + \text{FI} + \text{SI} + \text{OG} + \text{Utm}}{1 - (\text{GI} + ((\text{DER} + \text{DA}) / (1 + \text{DER} + \text{DA})) + \text{UT}) + \text{RE}}$$

Fuente: <https://calculadora.vuce.gob.ar>

$$\text{FOB} = \frac{700 + 70 + 15 + 5 + 30 + 164}{1 - (0,02 + ((0,07 / (1 + 0,07)) + 0,20) + 0,005} = 1.375,26$$

En Tabla N° 13, ubicada en Anexo 2, se encuentran detallados los componentes de costos y el desarrollo de cálculos para la aplicación de esta fórmula con la que obtenemos el valor FOB Buenos Aires, estableciéndose el mismo a U\$S 1.375,26.

Para proceder al cálculo del precio CIF Buenos Aires, debemos sumar al precio FOB el flete internacional y el seguro internacional. Cabe destacar que los costos para el cálculo de precios se establecen en valores estimativos por no existir una operación concreta para cotizar.

$\text{CIF Bs As} = \text{FOB Buenos Aires} + \text{Flete internacional} + \text{Seguro internacional (0,5\% FOB)}$
$\text{CIF Buenos Aires} = \text{U\$S } 1.375,26 + \text{U\$S } 100 + \text{U\$S } 6,87 = \text{U\$S } 1.482,13$

En caso de lograrse el nivel de confianza necesario, se recomienda utilizar la transferencia bancaria como método de pago ya que es uno de los más seguros y menos costoso.

Estrategias de Promoción

Una vez que contamos con el conocimiento acabado de nuestro proceso exportador, trataremos de establecer comunicación con nuestros potenciales clientes que podremos contactar directamente o a través de plataformas virtuales como página web, Facebook, Instagram, whatsapp o correo electrónico.

En las estrategias de plaza, se encuentran los datos de contactos importadores españoles a los que se puede enviar información con propuestas comerciales o bien invitar a visitar nuestra página, enviar folletería o información vía mail.

Otra estrategia de promoción muy eficaz pero que no se limita al mercado español, sino que abre el juego a todos los países del mundo, es la participación en ferias internacionales de alimentos como lo son la Feria de la Industria Alimentaria SIAL 2022 y Anuga 2023. Ésta es una forma rápida y positiva de establecer contacto con potenciales clientes. La misma permite hacer conocer los productos que deseamos internacionalizar.

La exposición SIAL 2022, es un evento global para productos y servicios agroalimentarios. Es un encuentro de la innovación y los negocios. Se realiza con una

periodicidad de dos años en Francia, en la ciudad de Paris. La próxima edición tendrá lugar del 15 al 19 de octubre de 2022 en Villepinte Paris Nord, Francia.

La feria Anuga 2023, se realizará en la ciudad de Colonia, en Alemania. Esta exposición también se realiza cada dos años en forma alternada con el Sial de París.

Durante la participación en ferias y exposiciones es importante contar con suficiente cantidad de folletos y tarjetas de presentación. Se debe tener en cuenta que a estas ferias asisten miles de personas de todo el mundo, por lo que debemos tomar las previsiones del caso.

La presentación del producto debe ser llamativa y destacarse por algún aspecto distintivo, ya que en el sector se encuentran agrupados productos del mismo rubro provenientes de numerosos países del mundo.

A los fines de organizar el empleo del tiempo desde que la empresa se inscriba como exportadora hasta que se realice la primera exposición en feria internacional, se recomienda seguir el diagrama de Gantt que se presenta a continuación.

Tabla 14 - Diagrama de Gantt:

	TAREAS A REALIZAR	Junio				Julio				Agosto				Sept. 1				Octubre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	2	3	4	1	2	3	4	
1	Inscripción Registro. Exportador	■																			
2	Asesoramiento Desp. de Aduana		■	■																	
3	Contatación Desp. de Aduana				■																
4	Información SIAL 2022					■	■														
5	Inscripc. y contratac. Stand Sial 2022							■													
6	Hotel y preparac. personal Exposit.							■	■												
7	Intervenc. previas IINAL /SENASA								■	■											
8	Certificaciones pertinentes									■	■	■									
9	Presentación DDJJ Aduana												■								
10	Asesoramiento Agente de Carga												■	■							
11	Contratación Ag. de Carga														■						
12	Embalaje carga															■					
13	Despacho Mercadería																■				
14	Ingreso zona aduanera																	■			
15	Presentac. Aduana para exportar																		■		
16	Embarque y envío Mercadería																		■	■	
17	Liberación mercad. en destino																		■		
18	Preparación Stand y exposición																		■	■	

Referencias: Gestión Administrativa: ■ Gestión Gerencial: ■ Gestión Comercial: ■

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategia de Plaza

Ya se definió el mercado español como la mejor plaza de comercialización para exportar maní argentino. Es aconsejable generar contacto directo con los potenciales compradores. Entregarles muestras de nuestra producción, invitarlos a visitar nuestra página web, Facebook y otra plataforma digital que les permita conocernos, saber de nuestra responsabilidad productiva y comercial, al mismo tiempo que genera lazos de confianza indispensable para el desarrollo posterior de cualquier transacción. El buen manejo del idioma y el conocimiento de las estrategias de venta son fundamentales para el logro de una relación comercial exitosa.

Como destacamos anteriormente, tanto en las estrategias de promoción, como en estrategias de plaza, se recomienda visitar todas las ferias de alimentos europeas, siendo las más destacadas Anuga en la ciudad de Colonia (Alemania) y Sial en Paris (Francia) que se realizan cada dos años, cada una de ellas, en forma alternada, durante el mes de octubre. Allí se pueden contactar compradores de nuestra producción, que agregan valor y fraccionan la materia prima alimentaria. Los mismos provienen de todas partes del mundo, y están separados por sectores de la producción y por países de origen. También puede visualizarse esta oportunidad como estrategia de promoción a través de la participación en dichas ferias en calidad de expositor y de este modo establecer contacto con compradores de todo el mundo. Esto requiere mayor inversión y preparación pero puede ser tenido en cuenta para estrategias futuras en vista de buscar una ampliación de mercados compradores.

Con la finalidad de establecer contacto directo inmediato con clientes españoles importadores de maní, se puede visitar el directorio de empresas de Kompass (2021), donde logramos destacar cinco empresas españolas importadoras de nuestro producto cuyos datos se encuentran disponibles en Anexo N°3, apartado 2. Esta información fundamental para contactar importadores de maní en el mercado español se encuentra detallada en el sitio <https://ar.kompass.com>, donde se puede consultar mayor información sobre las principales empresas e implementar, de este modo, la estrategia de promoción con contacto directo de los potenciales compradores en España.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En virtud del trabajo de investigación realizado se puede definir al mercado español como la mejor opción de internacionalización para el maní de Campo Agrícola S.A. producido durante la campaña 2021-2022. Este mercado, que fuera elegido a través de la aplicación de varios filtros de selección, nos presenta las mayores ventajas ya que el mismo pertenece a un bloque económico que se caracteriza por su estabilidad y gran poder adquisitivo. Destacamos, igualmente, que la demanda de maní en España no está satisfecha en su totalidad, presentando una buena oportunidad de penetración de mercado con demanda creciente y excelentes precios de comercialización, según se destaca en datos estadísticos de los últimos años. La empresa deberá inscribirse en el Registro de exportadores y contratar personal idóneo en comercio internacional. Se recomienda visitar Ferias Internacionales para familiarizarse con la nueva actividad y establecer contactos directos con nuevos potenciales clientes del mercado meta.

Hasta aquí, se pueden considerar alcanzados los objetivos planteados al principio del presente trabajo, pero son múltiples las posibilidades de crecimiento por lo que se recomienda, con posterioridad a las primeras operaciones de exportación, participar en forma activa de las Ferias de alimentos. Sería conveniente invertir en I + D (Investigación y Desarrollo) a los fines de lograr una extensión de línea de productos, con un packaging adecuado a los requerimientos del mercado seleccionado, envases reciclables y otras estrategias que demuestren la RSE de Campo Agrícola S.A.. El fraccionamiento y presentación en envases etiquetados según normativa del país de destino, permitirá a los productos llegar directamente a la góndola y lograr así, mayor rentabilidad de la producción agregando valor a los mismos.

Se presentó una diagramación de la secuencia de acciones para internacionalizar la producción de maní hasta la participación en exposiciones de alimentos a nivel internacional, luego se deberá diseñar un plan de trabajo, a mediano plazo, que presente los pasos a seguir para continuar jerarquizando el producto para que éste ofrezca mayor rendimiento económico en mercados con altas exigencias de calidad y sanidad, como lo es la Unión Europea.

La empresa ya ha alcanzado su máximo potencial a nivel productivo, ahora es el momento de desarrollar su mejor potencial de comercialización y estrategias de puesta en valor de la producción.

BIBLIOGRAFÍA

Agrofy News, 2021. Recuperado de: <https://news.agrofy.com.ar/tags/exportacion-mani>

Ackermann, B. 2014. Outlook del Cluster Manisero Argentino. Recuperado de

En:fundacionmani.org.ar/descargas/El-sector-manisero.pdf.

Banco de la Nación Argentina, 2021. Recuperado de: [https://www.cotizacion-](https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-bna-2021.php)

[dolar.com.ar/dolar-historico-bna-2021.php](https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-bna-2021.php)

Blengino, C. 2014. Analisis Foda de las exportaciones de mani. Recuperado de:

[www.alimentosargentinos.gov.ar/ contenido/sectores/foda/FODA_MANI.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/foda/FODA_MANI.pdf).

Elena M. Fernandez y Oscar Giayetto 2017. EL CULTIVO DEL MANÍ EN CÓRDOBA.

Recuperado de: https://www.produccionvegetalunrc.org/docs/ECMC_2.pdf

INDEC. Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2021.

Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/>

Manager Ocean: Recuperado de: <https://www.managerocean.com/marketing-mix/>

Saaty, Thomas (1980), The Analytic Hierarchy Pocess. Ed. McGrawHill.

Trade Map, 2021. <https://www.trademap.org/Index.aspx>

VUCE. Ventanilla Única de Comercio Exterior. 2021. Recuperado de:

<https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/posiciones>

ANEXO N° 1

Tabla 1 - Exportaciones de maní sin cáscara desde Argentina en 2019 y 2020

PRODUCTO	PAIS DE DESTINO	PESO NETO (kg) año 2019	Monto FOB en U\$S año 2019	PESO NETO (kg) año 2020	Monto FOB en U\$S año 2020
1202.42.00	Países Bajos	138.419.000	170.374.458	282.069.757	360.576.259
1202.42.00	Reino Unido	26.799.700	26.758.108	69.041.347	78.424.608
1202.42.00	Rusia	23.557.400	27.576.540	24.772.716	31.530.252
1202.42.00	Argelia	17.970.600	21.824.760	18.718.785	23.447.600
1202.42.00	Polonia	15.578.500	18.685.588	39.921.233	50.708.576
1202.42.00	Sudáfrica	14.954.900	16.619.020	15.583.269	17.935.717
1202.42.00	Alemania	11.080.900	9.747.255	24.205.741	24.211.847
1202.42.00	Italia	9.561.440	13.349.129	18.850.149	26.097.139
1202.42.00	Australia	9.022.430	11.404.330	22.850.994	30.203.782
1202.42.00	España	8.184.960	11.134.707	11.803.931	16.468.193
1202.42.00	Bélgica	6.740.850	8.959.075	15.660.401	21.282.571
1202.42.00	Francia	5.844.220	8.412.991	15.636.281	21.928.330

Fuente: Elaboración propia en base a datos del I.N.D.E.C.

Tabla 2 - Aumento de las exportaciones de maní sin cáscara entre 2019 y 2020

PRODUCTO	PAIS DE DESTINO	PESO NETO (kg) año 2019	PESO NETO (kg) año 2020	CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES ENTRE 2019 Y 2020
1202.42.00	Países Bajos	138.419.000	282.069.757	103,77 %
1202.42.00	Reino Unido	26.799.700	69.041.347	157,61 %
1202.42.00	Rusia	23.557.400	24.772.716	4,53 %
1202.42.00	Argelia	17.970.600	18.718.785	4,16 %
1202.42.00	Polonia	15.578.500	39.921.233	156,25 %
1202.42.00	Sudáfrica	14.954.900	15.583.269	4,20 %
1202.42.00	Alemania	11.080.900	24.205.741	118,44 %
1202.42.00	Italia	9.561.440	18.850.149	97,14 %
1202.42.00	Australia	9.022.430	22.850.994	153,26 %
1202.42.00	España	8.184.960	11.803.931	44,21 %
1202.42.00	Bélgica	6.740.850	15.660.401	132,32 %
1202.42.00	Francia	5.844.220	15.636.281	167,55 %

Fuente: Elaboración propia en base a datos del I.N.D.E.C.

Tabla 3 - Precio promedio de las exportaciones de maní sin cáscara en 2020

PRODUCTO	PAIS DE DESTINO	PESO NETO (kg) año 2020	Monto FOB en U\$S año 2020	PRECIO por TN PROMEDIO ANUAL EN 2020
1202.42.00	Países Bajos	282.069.757	360.576.259	1.278 U\$S
1202.42.00	Reino Unido	69.041.347	78.424.608	1.136 U\$S
1202.42.00	Rusia	24.772.716	31.530.252	1.273 U\$S
1202.42.00	Argelia	18.718.785	23.447.600	1.252 U\$S
1202.42.00	Polonia	39.921.233	50.708.576	1.270 U\$S
1202.42.00	Sudáfrica	15.583.269	17.935.717	1.150 U\$S
1202.42.00	Alemania	24.205.741	24.211.847	1.000 U\$S
1202.42.00	Italia	18.850.149	26.097.139	1.384 U\$S
1202.42.00	Australia	22.850.994	30.203.782	1.321 U\$S
1202.42.00	España	11.803.931	16.468.193	1.395 U\$S
1202.42.00	Bélgica	15.660.401	21.282.571	1.359 U\$S
1202.42.00	Francia	15.636.281	21.928.330	1.402 U\$S

Fuente: Elaboración propia en base a datos del I.N.D.E.C.

Tabla 4 - Potencial de crecimiento para exportaciones de maní sin cáscara

PRODUCTO	PAIS DE DESTINO	POTENCIAL DE EXPORTACION EN U\$S	EXPORTACIONES ACTUALES EN U\$S	POTENCIAL EN U\$S SIN EXPLOTAR
1202.42	Países Bajos	59.200.000	200.000.000	0
1202.42	Reino Unido	15.100.000	26.500.000	0
1202.42	Rusia	81.300.000	35.700.000	45.600.000
1202.42	Argelia	22.200.000	16.100.000	6.100.000
1202.42	Polonia	12.400.000	33.800.000	0
1202.42	Sudáfrica	7.000.000	11.000.000	0
1202.42	Alemania	31.100.000	56.100.000	0
1202.42	Italia	8.600.000	14.200.000	0
1202.42	Australia	5.000.000	14.000.000	0
1202.42	España	15.200.000	9.200.000	6.000.000
1202.42	Bélgica	4.400.000	11.300.000	0
1202.42	Francia	2.700.000	12.100.000	0

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map, 2021

Tabla 5 – Valoración del volumen de exportaciones de maní durante 2019 y 2020

País	Exportación en toneladas 2019 y 2020	Valor	Rango	Valor	
Países Bajos	420.488	3	50.001 => más	3	50.001 => más
Reino Unido	95.840	3	50.001 => más	2	15.001 => 50.000
Rusia	48.329	3	50.001 => más	1	0 => 15.000
Argelia	36.688	2	15.001 => 50.000		
Polonia	55.499	3	50.001 => más		
Sudáfrica	30.537	2	15.001 => 50.000		
Alemania	35.285	2	15.001 => 50.000		
Italia	28.411	2	15.001 => 50.000		
Australia	31.872	2	15.001 => 50.000		
España	19.987	2	15.001 => 50.000		
Bélgica	22.400	2	15.001 => 50.000		
Francia	21.483	2	15.001 => 50.000		

Fuente: Elaboración propia en base a datos del I.N.D.E.C.

Tabla 6 – Exportaciones potenciales sin explotar.

País	Exportaciones potenciales sin explotar en toneladas	Valor	Rango	Valor	
Países Bajos	0	1	0 => 5.000	3	15.001 => más
Reino Unido	0	1	0 => 5.000	2	5.001 => 15.000
Rusia	45.600	3	15.001 => más	1	0 => 5.000
Argelia	6.100	2	5.001 => 15.000		
Polonia	0	1	0 => 5.000		
Sudáfrica	0	1	0 => 5.000		
Alemania	0	1	0 => 5.000		
Italia	0	1	0 => 5.000		
Australia	0	1	0 => 5.000		
España	6.000	2	5.001 => 15.000		
Bélgica	0	1	0 => 5.000		
Francia	0	1	0 => 5.000		

Fuente: elaboración propia en base a datos de Trademap

Tabla 7- Precio promedio de venta en 2020

País	Precio promedio en 2020 en U\$S/TN	Valor	Rango	Valor	
Países Bajos	1.278	2	1.201 => 1300	3	1.301 => más
Reino Unido	1.136	1	900=> 1.200	2	1.201 => 1300
Rusia	1.273	2	1.201 => 1300	1	900=> 1.200
Argelia	1.252	2	1.201 => 1300		
Polonia	1.270	2	1.201 => 1300		
Sudáfrica	1.150	1	900=> 1.200		
Alemania	1.000	1	900=> 1.200		
Italia	1.384	3	1.301 => más		
Australia	1.321	3	1.301 => más		
España	1.395	3	1.301 => más		
Bélgica	1.359	3	1.301 => más		
Francia	1.402	3	1.301 => más		

Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC

Tabla 8 – Tasa de inflación en 2021

País	(e)Tasa de inflación 2021 en %	Valor	Rango	Valor	
Países Bajos	1,4	2	1,1 => 2	3	0 => 1
Reino Unido	1,5	2	1,1 => 2	2	1,1 => 2
Rusia	4,5	1	2 => más	1	2 => más
Argelia	4,9	1	2 => más		
Polonia	3,2	1	2 => más		
Sudáfrica	4,3	1	2 => más		
Alemania	2,2	1	2 => más		
Italia	0,8	3	2 => más		
Australia	1,7	2	1,1 => 2		
España	1	3	2 => más		
Bélgica	1,7	2	1,1 => 2		
Francia	1,1	2	1,1 => 2		

Fuente: elaboración propia en base a Santandertrade.com

Tabla 9 – Ponderaciones comparadas

PAIS	Volumen exportado	Exportaciones potenciales	Precio promedio	Inflación	TOTAL
Países Bajos	3	1	2	2	8
Reino Unido	3	1	1	2	7
Rusia	3	3	2	1	9
Argelia	2	2	2	1	7
Polonia	3	1	2	1	7
Sudáfrica	2	1	1	1	5
Alemania	2	1	1	1	5
Italia	2	1	3	3	9
Australia	2	1	3	2	8
España	2	2	3	3	10
Bélgica	2	1	3	2	8
Francia	2	1	3	2	8

Fuente: elaboración propia

Tabla 10 – PBI per cápita

País	PBI Per cápita en U\$S	Valor	Rango	Valor	
Países Bajos	58	3	46 => más	3	46 => más
Francia	44	2	26 => 45	2	26 => 45
Rusia	11	1	0 => 25	1	0 => 25
Italia	34	2	26 => 45		
Australia	62	3	46 => más		
España	30	2	26 => 45		
Bélgica	50	3	46 => más		

Fuente: elaboración propia en base a Santandertrade.com

Tabla 11- Balanza comercial 2020

País	Balanza comercial de 2020 en millones de U\$S	Valor	Rango	Valor	
Países Bajos	97.120	3	50.001=> más	3	50.001=> más
Francia	- 56.749	1	0 => 15.000	2	15.001 => 50.000
Rusia	74.433	3	50.001=> más	1	0 => 15.000
Italia	71.912	3	50.001=> más		
Australia	49.975	2	15.001 => 50.000		
España	19.181	2	15.001 => 50.000		
Bélgica	1.944	1	0 => 15.000		

Fuente: elaboración propia en base a Santandertrade.com

Tabla 12- Idioma vigente

País	Idioma	Valor	Valor	
Países Bajos	inglés	2	3	español
Francia	otros	1	2	inglés
Rusia	otros	1	1	otros
Italia	otros	1		
Australia	inglés	2		
España	español	3		
Bélgica	otros	1		

Fuente: elaboración propia

ANEXO N°2

Cálculo de FOB Buenos Aires de 1202.42.00.310J

Tabla 13 - COMPONENTES DE COSTOS POR TONELADA:

Concepto	Valores expresados en U\$S
Precio maní EXW	700
Embolsado y procesado	70
Flete a Buenos Aires	15
Seguro interno	5
Honorarios Despachante de Aduana 1 %	135,62
Comisión Agente de Carga 1%	135,62
Gastos Aduaneros	22,5
Gastos Fijos Bancarios	3,75
Certificaciones	3,75
Derechos de exportación 7%	94,94
Utilidad neta 20% / CT	165,50
Impuesto a las Ganancias	57,92
Reintegro 0,5%	6,78
Impuesto a las Ganancias sobre Reintegro	2,37
TOTAL FOB (con aplicación de fórmula)	1.356,25

Cálculo de FOB Buenos Aires de 1202.42.00.130J (en big bag de 1,25 TN)

$$\text{FOB: } \frac{\text{CM} + \text{EMB} + \text{FI} + \text{SI} + \text{OG} + \text{Utm}}{1 - (\text{GI} + ((\text{DER} + \text{DA}) / (1 + \text{DER} + \text{DA})) + \text{UT}) + \text{RE}}$$

Fuente: <https://calculadora.vuce.gob.ar>

Detalle de conceptos que integran la fórmula de costo de exportación: -

- CM: Costo de la Mercadería
- EMB: Envases y Embalajes
- FI: Flete Interno
- SI: seguro Interno
- CER: Certificaciones
- GA: Gastos Aduaneros

- GFB: Gastos Fijos Bancarios
- OG: Otros Gastos
- IG: Impuesto a las ganancias (%)
- COM: Comisiones (%)
- DE: Derechos de exportación (%)
- Un: Utilidad Neta (%)
- RE: Reintegro (%)

$$\text{FOB} = \frac{700 + 70 + 15 + 5 + 30 + 164}{1 - (0,02 + ((0,07 / (1 + 0,07)) + 0,20) + 0,005)} = 1.375,26$$

ANEXO N° 3

1- Principales puertos españoles :

Estadísticas 2019 sobre los 5 puertos más importantes de España por volumen internacional

- Algeciras es el principal puerto español por tráfico de mercancías, una plataforma logística intercontinental de referencia en el Mediterráneo. Su tráfico portuario en 2019 ascendió a 109.420.675 toneladas.
- Valencia, puerto muy importante en el tráfico comercial, especialmente en el tráfico de mercancías por contenedor. En 2019 movió 81.063.555 toneladas de mercancías.
- Barcelona, plataforma líder en el tráfico de vehículos y al contar con muelles para granel, recepciona commodities específicos tipo fruta, café, etc. Este puerto impulsa el transporte de mercancías por ferrocarril La conexión ferroviaria posibilita la conexión del puerto a la red de destinos del centro y norte de Europa. El puerto de Barcelona movió unas 67.672.083 toneladas en 2019.
- Bilbao, un centro logístico estratégico en el Arco Atlántico Europeo, otro de los puertos españoles estratégicos con el tren. En el 2019 movió 35.562.269 toneladas.
- Cartagena, puerto español que, en 2019, movió 34.548.852 toneladas de mercancías.

Fuente: DSV Global Transport & Logistic ,2021.

2- Empresas españolas importadoras de maní:

- 1- Aperitivos Flaper / +34 957 556006 / <http://www.flaper.es>
- 2- Aperitivos Medina / +34 916 164 284 / <http://www.medina3.es>
- 3- Ferrer Segarra / +34 962 276 161 <http://www.ferrersegarra.com>
- 4- María Teresa Llaurodo Rodes / +34 933 354 389 / <http://www.torrasrafi.com>
- 5- Sirvent Almendras / +34 965 611 075 / <http://www.sirvent-almendras.com>