

Oportunidad de negocio en Latinoamérica para el maní de la
empresa agrícola “Don Luis S. H.”



Legajo: VCIN00843

Ledesma Caceres Ana María Isabel

D.N.I: 37.119.197

Lic. Comercio Internacional

Año: 2020

Índice

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	3
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	5
ENTORNO INTERNACIONAL	6
ENTORNO LATINOAMERICANO	9
ENTORNO NACIONAL	9
ANÁLISIS PEST.....	11
ANÁLISIS FODA.	13
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	15
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO.....	16
CAPITULO IV: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	19
<i>1a Etapa: Preselección de mercados más favorables.....</i>	<i>19</i>
<i>2a Etapa: Investigación comparativa de los mercados objetivo.</i>	<i>20</i>
<i>3ª etapa: Estudio en profundidad del mercado objetivo seleccionado. ...</i>	<i>21</i>
CONCLUSIONES	27
REFERENCIAS.....	29

Índice de Tablas

Tabla 1. Transformaciones del maní.....	6
Tabla 2. Clasificación arancelaria	6
Tabla 3. Principales exp. mundiales (posición arancelaria 1202) (2015 – 2019)	8
Tabla 4. Principales imp. mundiales (posición arancelaria 1202) (2015 – 2019)	8
Tabla 5. Principales imp. latinoamericanos (posición arancelaria 1202) (2015 – 2019).....	9
Tabla 6. Análisis PEST.	12
Tabla 7. Matriz FODA de la empresa.	13
Tabla 8. Preselección de mercados.	19
Tabla 9. Investigación comparativa.	20
Tabla 10. Cálculo estimado de precio de exportación (valor por 25 toneladas)	23
Tabla 11. Potenciales clientes en el mercado objetivo	24
Tabla 12. Actividades a desarrollar.....	26
Tabla 13. Diagrama de GANTT.....	27

Resumen

El presente trabajo final de graduación se basó en detectar una oportunidad de negocio en el mercado latinoamericano para la exportación de maní blanchado producido por la empresa Don Luis S.H. Para su desarrollo, se planteó un análisis de situación, los medios utilizados fueron el análisis FODA y el análisis PEST. Luego se implementó el Análisis Multicriterio para la selección del país de destino teniendo en cuenta diferentes criterios, mediante el cual el país seleccionado para comercializar el producto fue Chile. Seguidamente se propuso estrategias de marketing internacionales para el producto, precio, distribución y promoción con la finalidad de penetrar el mercado chileno de manera adecuada. Para concluir se aportó recomendaciones para la empresa.

Palabras claves: Maní, Oportunidad de Negocio, Marketing mix internacional.

Abstract

The present final graduation work was based on detecting a business opportunity in the Latin American market for the export of blanched peanuts produced by the company Don Luis S.H. for its development, a situation analysis was proposed, the means used were SWOT analysis and PEST analysis. Then the Multicriteria Analysis was implemented for the selection of the country of destination taking into account different criteria, by means of which the country selected to market the product was Chile. Then international marketing strategies were proposed for the product, price, distribution and promotion in order to penetrate the Chilean market in an appropriate way. To conclude, recommendations were provided for the company.

Keywords: Peanuts, Business Opportunity, International Marketing Mix.

Capítulo I: Introducción

En el presente trabajo se realiza un reporte de caso para la empresa “Don Luis S. H.”, con el objetivo de identificar oportunidades de negocios que hay para el maní Blanqueado o sin cascará producido por la empresa en el mercado Latinoamericano.

El maní argentino es el producto de mejor calidad ofrecido en el mercado internacional por sus características y calidad. El principal importador de éste se encuentra en la Unión Europea según datos estadísticos y trabajos de investigación, sin embargo, en Latinoamérica también existen países demandantes del mismo, los cuales serán identificados en el presente trabajo.

De igual forma existe una necesidad de elaborar o adaptar el plan de marketing mix cuyos elementos son el producto (bien que se comercializa), precio (valor monetario del producto), plaza (canales de distribución) y promoción (estrategias de comunicación), de la empresa al nivel internacional. Esto es primordial para que pueda ser competitiva y establecerse en el mercado internacional.

No obstante, para que una empresa pueda crecer y lanzarse al mercado internacional, además de adaptarse a los cambios y superar los retos, también tiene que vencer obstáculos como, limitaciones en recursos financieros, falta de personal preparado, dificultad para identificar potenciales clientes, entre otros.

La empresa Don Luis S. H. no posee experiencia en el mercado internacional. Su cosecha, al igual que muchas pequeñas empresas del sector, es vendida a un productor más grande o a empresas agroindustriales, las cuales consiguen el volumen necesario para una exportación.

Torres Cobos (2016) en su trabajo de grado titulado Plan de negocios para la exportación de Maní sin cascara a los Países Bajos para optar al título de Ingeniero en Negocios Internacionales por la Universidad de Las Américas en Ecuador, se plantea como objetivo el estudio de la exportación de maní sin cascara siendo su mercado meta los Países Bajos. La metodología que se utiliza son encuestas que se llevaron a cabo con diez intermediarios holandeses que son importadores de maní en los Países Bajos. El resultado que se obtuvo es que la gran mayoría de ellos están dispuestos a cambiar de proveedor si el producto es de mejor calidad y características que el anterior.

Por otro lado, Di Matteo (2017) en su investigación titulada Maní confitería desafío para el pequeño y mediano productor para optar por el título de Maestría en Finanzas por la Universidad de Torcuato Di Tella de Buenos Aires en Argentina, uno

de los objetivos planteados es analizar el impacto generado en el retorno de pequeños y medianos productores de la Argentina cambiando dos variables la industrialización y el endeudamiento o apalancamiento financiero. La metodología escogida es un caso laboratorio donde convierte su producto en maní de confitería para comercializarlo en el mercado internacional. Los resultados evidencian que dentro de la producción manisera se puede encontrar un negocio con una alta tasa interna de retorno en dólares estadounidenses, pero los obstáculos que se le presentan en el ámbito financiero argentino dificultan el avance del mismo.

Con lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta que el maní argentino cumple con excelentes estándares de calidad, según el mercado potencial latinoamericano a identificar, muchos intermediarios o distribuidores pueden estar interesados en realizar este cambio e importar el producto ofrecido por la empresa, además, si ésta no cuenta con fondos propios para inversión, es posible el financiamiento con la certeza de la alta tasa de retorno. Actualmente existe un llamado Plan 2020 de acompañamiento y promoción comercial lanzado por el Gobierno Nacional, donde dos de sus objetivos es aumentar el financiamiento y acompañar a las empresas en el desarrollo de sus exportaciones (Presidencia de la Nación, 2019).

Objetivo General

- Identificar una oportunidad de negocio para el maní blanchado de Don Luis S. H. en el mercado Latinoamericano.

Objetivos Específicos

- Identificar el mercado potencial más atractivo para la comercialización internacional del producto.
- Definir estrategias comerciales más efectivas para penetrar en el país seleccionado.

Análisis de la Situación

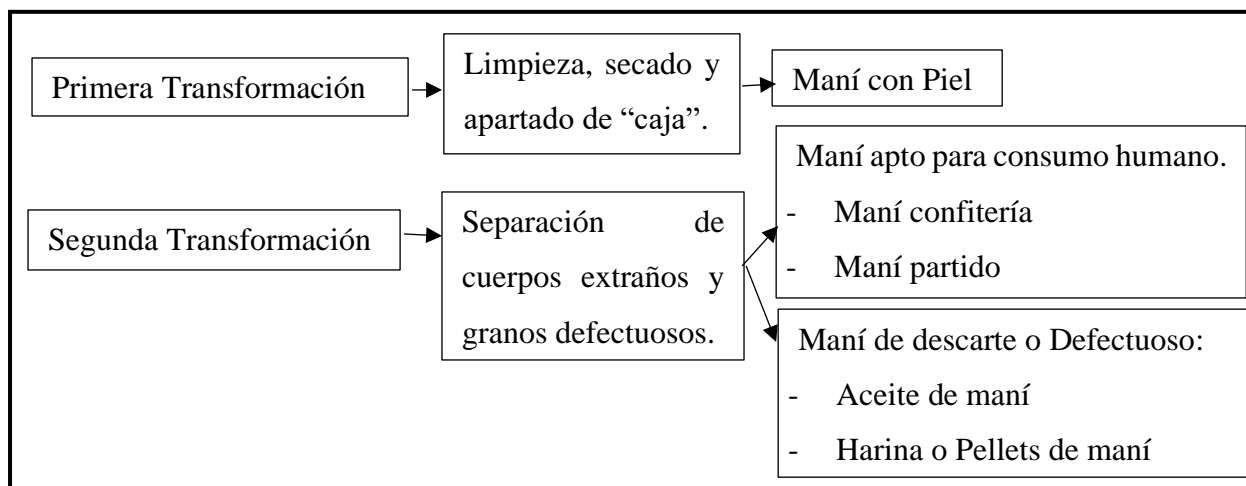
La actividad manisera en Argentina comenzó en los años 70, y fue creciendo con el paso del tiempo, tanto que actualmente es el principal exportador mundial de maníes de alta calidad (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2019).

La combinación del bajo consumo a nivel nacional (1 kg per cápita por año) y la alta producción de maní, hace que la mayor parte de lo cosechado sea destinada al comercio exterior.

El maní, es una especie leguminosa que tiene su origen en Sudamérica, ahora dispersada en el mundo. Tiene fruto anualmente y también por su alto contenido de aceite, se halla dentro de los cultivos oleaginosos. Posee un sabor placentero y es utilizado en diferentes formas y presentaciones. Es una fuente de vitamina E, proteínas, omega 3, 6 y 9.

A continuación, en el siguiente cuadro se identificarán las distintas transformaciones que sufre el maní para sus diferentes presentaciones y resultados.

Tabla 1. Transformaciones del Maní



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Secretaria de Alimentos y Bioeconomía (2018)

Entorno Internacional

Los principales productores a nivel mundial son China con un 40%, seguida por India 15%, EE. UU. y Nigeria, con un 6% y finalmente Indonesia junto con Argentina con el 3%. (Cámara Argentina del maní, 2019).

En la tabla que se presenta a continuación, se identificara la posición arancelaria que comprende el producto en estudio.

Tabla 2. Clasificación Arancelaria

SEMILLAS Y FRUTOS OLEAGINOSOS; SEMILLAS Y FRUTOS DIVERSOS; PLANTAS INDUSTRIALES O MEDICINALES; PAJA Y FORRAJES
MANIES (CACAHUETES, CACAHUATES) * SIN TOSTAR NI COCER DE OTRO MODO, INCLUSO SIN CASCARA O QUEBRANTADOS.

Posición	Descripción	U. E.	D. E.	R. E.	D. I. E.	R. I.	D. I. I.
Arancelaria SIM							
1202.42.00. 310.J	Entero	Kilogramos	7%	0.5%	10%	0.5%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de AFIP (2020).

U. E.: Unidad Estadística.

D. E: Derecho de Exportación.

R. E: Reintegro de Extrazona.

D. I. E: Derecho de Importación Extrazona.

R. I.: Reintegros Intrazona.

D. I. I.: Derecho de Importación Intrazona.

En relación al cuadro anterior, el decreto 230/2020, publicado en el Boletín de la CAM, introduce cambios en los derechos de exportación que siendo antes del 12%, ahora para la posición 1202.4200 Maní confitería y blanchado es del 7% (CAM, 2020).

Además, el producto según el decreto cuenta con un reintegro del 0,5 % sobre el valor FOB para aquellos productos que cuenten con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica, debidamente registrada por la secretaria de agregado de valor del Ministerio de Agroindustria, de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 25.380, su modificatoria y complementarias.

Por otro lado, goza por medio del Decreto PEN 280/19 y del Decreto PEN 335/19, la desgravación temporalmente, desde la entrada en vigencia de estas normas (08/05/2019) y hasta el 31 de diciembre de 2020, el derecho de exportación fijado por el Decreto N° 793/18, a las exportaciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) definidas en el artículo 2° de la Ley N° 24.467, que excedan, en términos de su valor FOB, a las realizadas por cada empresa en el año calendario inmediato anterior. Los beneficiados son los sujetos que hayan realizado exportaciones en el año calendario inmediato anterior, el monto anual sujeto a desgravación (valor imponible FOB) no podrá superar los U\$S 600.000, y los sujetos que al momento de la publicación del Decreto 335/19, no hayan realizado exportaciones en el año calendario inmediato anterior, el monto anual sujeto a desgravación (valor imponible FOB) para operaciones registradas en el presente año, no podrá superar los U\$S 300.000 (CDA, 2019).

Dentro de los organismos de intervención previa se encuentran estos:

- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA): Controles de sanidad y calidad vegetal: Productos, subproductos y derivados de origen vegetal. Principios activos y productos agroquímicos y biológicos utilizados en la producción

y comercialización de productos agrícolas y de productos de terapéutica vegetal y fertilizantes.

- Instituto Nacional de Alimentos (INAL): Productos alimenticios acondicionados para el consumo humano, materias primas para uso en la industria alimentaria y productos de uso doméstico.

Teniendo en cuenta su posición arancelaria se puede observar los principales exportadores a nivel mundial en el siguiente cuadro.

Tabla 3. Principales Exportadores mundiales (Posición Arancelaria 1202) (2015 – 2019)

País Exportador	Fecha				
	2015	2016	2017	2018	2019
Estados Unidos	421.856.334	584.649.095	446.987.524	454.089.611	474.784.056
Brasil	116.978.339	120.530.862	194.860.542	230.777.841	228.721.763
China	207.909.543	179.389.427	199.618.383	213.623.274	208.094.821
Países Bajos	147.647.749	166.976.440	248.073.241	233.496.633	185.062.291
Argentina	283.842.256	332.903.717	120.621.403	No hay datos	No hay datos

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Nosis Trade (2020)

Los Principales importadores mundiales se verán reflejados en el siguiente cuadro.

Tabla 4. Principales Importadores mundiales (Posición Arancelaria 1202) (2015 – 2019)

País Importador	Fecha				
	2015	2016	2017	2018	2019
Países Bajos	421.845.570	421.298.782	541.667.856	446.745.012	377.436.942
China	102.904.527	286.441.696	171.783.652	111.105.347	292.184.551
Rusia	127.773.803	145.515.257	179.289.492	162.569.027	182.336.475
Alemania	166.021.409	183.261.307	208.197.914	183.964.711	139.378.851
Canadá	115.269.454	120.789.595	126.091.157	125.102.487	126.570.627

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Nosis Trade (2020)

Según la Dirección Nacional de Producción de Alimentos y Bebidas, (2018) en cuanto a las tendencias de la demanda, surge claramente que el mercado mundial evoluciona crecientemente en dirección al maní confitería y blanchado.

Entorno Latinoamericano

Este trabajo está orientado al mercado Latinoamericano, por consiguiente, se detallarán los principales consumidores e importadores de este producto.

Tabla 5. Principales Importadores Latinoamericanos (Posición Arancelaria 1202) (2015 – 2019)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Nosis Trade (2020)

País Importador	Fecha				
	2015	2016	2017	2018	2019
México	152.516.191	174.716.004	164.410.015	188.605.432	175.734.091
Colombia	14.437.913	16.850.509	22.099.672	21.419.232	21.807.097
Chile	13.885.800	14.896.671	14.782.351	17.102.485	14.311.863
Perú	11.393.715	10.886.543	11.712.279	11.313.864	10.997.360
Nicaragua	6.214.022	6.662.900	8.708.778	8.035.114	7.941.896
Costa Rica	4.631.631	5.111.104	5.934.131	5.781.309	5.342.642
Ecuador	2.434.362	2.048.944	2.680.134	4.568.866	4.554.163
Brasil	72.413	1.263.941	1.329.861	3.449.133	3.080.950
Guatemala	2.782.215	2.771.949	4.135.420	3.379.551	2.567.203
Honduras	1.722.474	2.018.509	2.182.367	1.997.261	2.059.560

Como se puede observar en el cuadro anterior entre los tres primeros importadores o consumidores de maní se encuentran México, Colombia y Chile. Estos países serán analizados para identificar en cuál de ellos existe una oportunidad de comercializar el producto.

Entorno Nacional

El sector manisero argentino está localizado fundamentalmente con aproximadamente el 90% de la producción en el suroeste de la provincia de Córdoba en algunos departamentos como Rio Cuarto, General Roca, Roque Sáenz Peña, Gral. San Martín y Juárez Celman. Otras provincias que producen en menores cantidades esta San Luis con el 5%, La Pampa con el 3% y en menor tamaño están Buenos Aires, Salta, Santa Fe y Jujuy (Secretaría de Agroindustria, 2019).

Argentina exporta productos a todo el mundo con el sello “Maní de Córdoba / Córdoba Peanuts”, brindando garantías de que el producto fue sembrado y cosechado bajo normas seguras de calidad y de sustentabilidad social, ambiental y económica.

Además, existe un protocolo de calidad (Resolución 26/2019) donde interviene el Senasa, el Inti, el Inta y la Cámara Argentina del Maní. En él afirman que la producción de Maní Blanchado, Maní Tostado, Maní Frito y Pasta de Maní que aspiren a obtener el Sello “Alimentos Argentinos - Una Elección Natural” debe realizarse bajo el cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC o HACCP por sus siglas en Inglés) elaborado de acuerdo con los principios APPCC del Codex Alimentarius, así como también las plantas de procesamiento deberán tener certificada una de las siguientes normas de seguridad alimentaria reconocidas por GFSI: BRC o FSSC 22.000.

El maní es colocado en “*big bags*” de 1.250 kg. y almacenados en galpones con condiciones controladas de temperatura y humedad. Para la venta y exportación son colocados en contenedores que admiten 20 big bags. Los bolsones y las bolsas son flexibles y se confeccionan con tela de rafia de polipropileno. Las características principales de estos productos: son libres de residuos metálicos ferrosos y no ferrosos por detección electrónica, libres de cuerpos extraños como insectos e impurezas, de resistencia con registro fotográfico en banco de prueba dinamométrico, fabricación bajo norma británica BS 6382 con factor de seguridad 5:1 en tracción 8:1 en estiba, doble costura de seguridad para prevenir fugas (Rumelfanger, 2012).

Resulta conveniente afirmar que, la diferenciación por calidad, es un componente estratégico para el desarrollo competitivo de las producciones alimenticias y un factor diferencial para el ingreso a nuevos mercados, verificando que un Protocolo de Calidad, resulta ser un patrón o medida para todos los que deseen diferenciar su producto como estrategia competitiva.

En el mundo empresarial cada organización requiere tener una constante innovación en todos sus puntos estratégicos que le permitan sobresalir en el mercado, para esto es necesario realizar una valoración de todos los aspectos que intervienen dentro y fuera de la misma para mejorar la toma de decisiones y capacidad de gestión. Si bien es cierto todo análisis conlleva a la búsqueda de resultados identificando rasgos y características fundamentales que afectan el problema (Lago Rodríguez & Sevilla Gallego, 2008).

Análisis PEST

El Análisis PEST es un instrumento de planificación estratégica que mide cómo impactan (positiva o negativamente) los factores del macroentorno de la empresa, los cuales son Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

A continuación, se desarrollará lo que implica cada uno de ellos, según Ayala & Arias (s,f):

Factores Políticos: Se evalúa todo impacto que produce algún cambio político, legislativo y normativas del comercio internacional que afectan el rendimiento de la empresa. En estas variables se consideran:

- Normativas del Comercio Internacional: Tratados Comerciales (MERCOSUR, Organismos de Intervención Previa (SENASA), Derechos de Exportación 7%, Reintegro del 0.5% para aquellos productos que cuenten con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica.
- Rol de Estado: Plan 2020 acompañamiento y promoción comercial lanzado por la Presidencia de la Nación junto a la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, Ministerio de Producción y Trabajo y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Factores Económicos: Del orden nacional, internacional o global que afectan la capacidad de adquisición de los potenciales clientes y el valor del capital para las empresas. En las variables económicas se tendrán en cuenta las siguientes variables:

- Impuestos Nacionales: Impuesto al Valor Agregado, Impuestos a las Ganancias.
- Inflación: 24.80% (2017), 47.65% (2018), 53.83% (2019), 36.62% acumulada hasta el septiembre del 2020 (INDEC, 2020).
- Tipo de cambio: \$18.40(2017), \$36.80 (2018), \$58.00 (2019), actualmente \$78.14 (\$ por US%) (BCRA, 2020).
- Entidades financieras que financian a productores agrícolas. Diferentes Bancos como Banco Galicia, Banco ICBC, Banco Santander Rio, Banco Patagonia, entre otros, disponen líneas que se diseñan de acuerdo con las necesidades de los productores (Infocampo, 2020).

Factores Sociales: Fuerzas que ejerce dentro de la sociedad y afecta las actitudes, inclinaciones y opiniones de las personas e impactan en sus decisiones de compra. Dentro de estas variables se toma en consideración:

- Estilo de vida: Cambios a una alimentación más saludable. Actualmente existe la tendencia de una nutrición inteligente y el maní forma parte de esa alimentación.
- Patrones de consumo: Kilogramos de producto consumido depende de los diferentes países. En Argentina el consumo de maní es aproximadamente 1 kilo per cápita por año, (CAM, 2019). Mientras que el consumo en el mercado internacional es ampliamente mayor.

Factores Tecnológicos: Este factor es importante para las industrias, ya que innovan o automatizan procesos de producción, pero esto implica una reducción de mano de obra humana. Existen tipos de tecnologías que benefician a las empresas. Estas incluyen:

- Incentivos a la modernización tecnológica. Tanto el Gobierno en su Plan 2020 mencionado anteriormente como los bancos presentan diferentes incentivos para maquinarias agrícolas.
- Avances tecnológicos en la industria agrícola que mejoran y aumentan la productividad y reducen el impacto ambiental.

Tabla 6. Análisis PEST.

FACTORES	VARIABLES	IMPACTO
- POLÍTICOS	- Normativas del Comercio Internacional	Negativo (D.E.) Positivo (R.E.)
	- Rol del Estado	Positivo
- ECONÓMICOS	- Impuestos	Negativo
	- Inflación	Negativo
	- Tipo de cambio	Negativo
	- Financiación de Entidades	Positivo
- SOCIALES	- Estilo de vida	Positivo
	- Patrones de consumo:	Negativo (NAC.) Positivo (INT.)

- TECNOLÓGICOS	- Incentivos a la modernización tecnológica.	Positivo
	- Avances tecnológicos en la industria agrícola.	Positivo

Fuente: Elaboración propia

Resumiendo lo planteado en este instrumento de análisis, se puede observar que, entre los factores del macroentorno de la empresa, el económico es el que impacta con mayor negatividad con sus variables de impuestos, inflación y tipo de cambio, el factor tecnológico es el que impacta de manera totalmente positiva con sus variables de incentivos y avances tecnológicos, mientras que los factores políticos y sociales entre sus variables impactan de manera positiva y negativa de igual forma.

Análisis FODA.

En este apartado, se elaborará una MATRIZ FODA para analizar los aspectos positivos como negativos de manera interna y externa de la empresa “Don Luis S. H.”, permitiendo obtener un punto de vista general para tomar decisiones estratégicas a futuro.

Tabla 7. Matriz FODA de la empresa.

Fortalezas		Debilidades		Total
- Posición geográfica muy buena.	(2)	- Tercerización de Maquinaria y servicios de siembra, pulverización y cosecha.	(3)	31
- Productos de alta calidad.	(3)	- No posee un área o personal capacitado en comercio exterior.	(3)	
- Dispone de planta de silos mecanizada, balanza para camiones, galpones, maquinas, etc.	(3)	- Poco volumen de producción.	(2)	
TOTAL	8 (26%)	TOTAL	8 (26%)	
Oportunidades		Amenazas		

- Alta demanda Internacional del producto por la calidad del mismo.	(3)	- Derechos de Exportación de 7%.	(3)	
- Argentina es uno de los principales exportadores por su bajo consumo local.	(2)	- Competencia de grandes Exportadores como China, India y Estados Unidos.	(3)	
- Actualmente a nivel interno, de a poco se aumenta el consumo por la preferencia de alimentación saludable.	(2)	- El porcentaje de Reintegros es 0%	(2)	
TOTAL:	7 (22%)	TOTAL	8 (26%)	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Canvas “Campo Agrícola” y CAM.

Ponderación:

3 = Alto = Nivel Mayor Actuación

2 = Medio = Nivel Medio de actuación

1 = Bajo = Nivel Bajo de Actuación

Según Rojas Ramírez (s. f.) el balance estratégico es la conexión que existe entre el factor de optimización y el factor riesgo de la empresa, y logra tanto favorecer como impedir el desarrollo de estrategias competitivas.

- Factor de Optimización: Fortalezas + Oportunidades = 48%
- Factor de Riesgo: Debilidades + Amenazas. = 52%

Anteriormente se detalló los aspectos positivos como negativos, tanto de manera interna como externa de la empresa, con esta matriz FODA, se puede observar que la diferencia entre los factores es pequeña (solo el 4%), pero el Factor de Riesgo es mayor al factor de Optimización. El balance estratégico ideal sería cuando porcentaje del Factor de Optimización es mayor al Factor de Riesgo, pero este no es el caso. Ahora bien, ante esta situación se debe poner un mayor énfasis en las estrategias que se desarrollarán para la identificación de oportunidad de negocio y las estrategias con las cuales se penetrará ese mercado, además de la capacitación al personal en el área de comercio exterior y desarrollar estrategias para volver a la empresa más competitiva en el mercado internacional.

Capítulo II: Diagnóstico y Discusión

Don Luis S.H es una empresa ubicada en la zona de Hernando y Pampayasta Sud, Departamento Tercero Arriba, en la Provincia de Córdoba. Posee una trayectoria desde el año 2004, cuenta con una explotación base de 552 hectáreas, las cuales vienen siendo sembradas ininterrumpidamente. Además, alquila diferentes campos de terceros, los cuales año tras año va variando su cantidad de acuerdo a las hectáreas conseguidas en arrendamiento.

La empresa se dedica a la explotación de commodities agrícolas, entre ellos el maní, objeto de estudio de este trabajo. El cual después de su cosecha es vendido en su totalidad a empresas de la Ciudad de Hernando para su procesamiento, las cuales consiguen el volumen necesario para una exportación, este es el principal problema a afrontar.

La meta de la empresa es buscar la rentabilidad económica y el crecimiento permanente, por lo cual se esfuerza en ampliar las hectáreas explotadas alquilando a terceros. Por lo tanto, el identificar oportunidades de negocio en el mercado exterior probablemente sea la solución a esta problemática, ya que la empresa dispone de la mercadería que el mercado exterior demanda, y obtendría una rentabilidad mucho mayor a la obtenida operando sólo en el mercado interno.

Con la investigación anteriormente realizada, se observa que se debe aprovechar el gran potencial productivo del Maní Argentino de calidad reconocido dentro de los estándares del mercado internacional (7mo lugar), teniendo como ventaja el bajo consumo a nivel nacional (mayor stock para destinar al mercado exterior) y la gran demanda internacional, ya que de allí surge una importante oferta exportable. Esto implica una amplia variedad de países importadores en los que se puede destinar el producto, aunque este trabajo está orientado a aprovechar las oportunidades de mercados latinoamericanos, por su demanda, cercanía, idioma y cultura.

En el mercado internacional existen grandes productores de maní, tales como China, India, Estados Unidos y Nigeria, pero ninguno cuenta con la alta calidad del maní y el bajo consumo a nivel nacional, por lo tanto, la empresa Don Luis S.H tiene el potencial necesario para hacer frente a estos grandes productores en el mercado exterior. Sólo hay que realizar los cambios necesarios en la empresa, cómo, contratar personal capacitado en el ámbito exterior, aumentar la producción para poder hacer frente a la demanda internacional y si bien, participar en el mercado internacional tiene muchas

ventajas, no es un proceso fácil, tiene sus inconvenientes y riesgos, que con las estrategias de marketing correctas se disminuyen.

Sin duda, el capital invertido ya sea por fondos propios o préstamos bancarios, será una inversión a mediano y largo plazo con una alta tasa de retorno, que representa una mayor rentabilidad para la empresa, y el esfuerzo realizado tiene su retribución.

Capítulo III: Marco Teórico

En el presente apartado se plasman algunos conceptos sobre las herramientas que se utilizan para cumplir los objetivos específicos del trabajo.

Identificar el mercado potencial más atractivo para la comercialización internacional del producto.

Gran parte de las exportaciones del maní son destinados a mercados de Europa en especial a los Países Bajos, como se mencionó anteriormente, no obstante, en el presente trabajo se lleva a cabo un análisis de los países Latinoamérica para identificar una oportunidad de negocios en este continente.

Para cumplir con el objetivo específico propuesto se utiliza el Análisis Multicriterio propuesto por Cesma Business School (2016). Se considera que el ingreso al mercado global es un paso importante para muchas empresas que únicamente están familiarizadas con su mercado local. Por lo tanto, es de vital importancia conocer al mercado y encontrar las estrategias comerciales para penetrarlo y posicionarse.

A continuación, se detalla las etapas del Análisis Multicriterio:

1ª Etapa: Preselección de mercados más favorables

Aquí se lleva a cabo una investigación denominada secundaria o *desk research*, utilizándose básicamente información de fuentes secundarias, recurriendo a distintos organismos públicos y privados que facilitan información sobre mercados exteriores.

Para esta primera etapa del proceso de investigación de mercados extranjeros se deben tener en cuenta, sobre todo, los siguientes aspectos:

- factores específicos de la empresa, es decir, actitudes y preferencias de la dirección de la empresa: conocimiento del idioma, experiencia con algunos mercados, etc.
- las características del producto
- la proximidad geográfica
- la situación financiera de los potenciales países (incumplimiento de pagos internacionales, control de cambios, etc.).

- el volumen de importaciones de cada mercado.
- las restricciones a la importación y posible necesidad de homologaciones/certificados del producto.

De este análisis se puede realizar una lista corta o short list de países que cumplirían en mayor o menor medida aquellos criterios que se consideran fundamentales.

En ella se diferencia los tipos de criterios en tres grupos:

a) Criterios directos:

- Dimensión del mercado.
- Facilidad de acceso.
- Continuidad.

b) Criterios Indirectos (cifras clave de la exportación fundamentalmente)

c) Otros criterios (opcional).

2ª Etapa: investigación comparativa de los mercados objetivos

En esta segunda etapa se lleva a cabo una investigación más profunda de mercados preseleccionados. Se realizan investigaciones de marketing que permitan elegir el mercado objetivo:

- Análisis de Oferta
- Análisis de Demanda
- Análisis de Precio
- Análisis de Canales de Comercialización

Se realiza un gráfico donde se puede comparar criterios de los 3 países preseleccionados en la etapa anterior. Estos son ponderados y a cada país se le asigna una calificación de 1 a 9.

3ª Etapa: Estudio en profundidad del mercado objetivo seleccionado

En esta fase la información que se refleja es la siguiente:

- a) Datos generales del país: datos demográficos, datos económicos, principales centros urbanos.
- b) Conclusiones del análisis de los canales de comercialización.
- c) Conclusión del análisis de las barreras arancelarias y no arancelarias en su caso.

Una vez finalizado el análisis se conoce bien el entorno del mismo.

Definir estrategias comerciales más efectivas para penetrar en el país seleccionado.

Una vez seleccionado el país con la herramienta de análisis multicriterio, se observa aspectos importantes a considerar cuando la empresa se internacionaliza, los cuales son las estrategias comerciales para posicionarse en el mercado meta.

Para ello, los autores Lee y Carter (2012), sugieren estrategias globales que se basan en el producto, precio, distribución y promoción.

En cuanto al producto, la empresa debe considerar entre la estrategia de estandarización la cual se utiliza cuando hay homogeneidad entre los consumidores y las normativas en cuanto al producto, o la estrategia de adaptación donde las diferencias de características y normativas son significativas, por lo tanto, requerirá ciertas adecuaciones en el producto de acuerdo a cada país (Lerma y Márquez, 2020).

Con respecto al precio, la fijación del mismo debe ser una decisión estratégica que cada empresa coloque para incrementar su competitividad en el mercado internacional. Los precios internacionales dependen principalmente de los objetivos de la empresa, los costos, la elasticidad de la demanda, los precios de la competencia y los canales de distribución, entre otros. Cuando se fija el precio se puede emplear básicamente tres métodos que están en función de los costos (se basan en la maximización de los beneficios), la competencia (precio similar al establecido en el sector), el mercado o la demanda (relación entre precio y demanda) (López, 2017).

En este apartado se tiene en cuenta el apoyo del Gobierno Nacional con el Plan de Acompañamiento y Promoción Comercial, como así también las entidades bancarias con sus líneas de créditos moldeadas a las necesidades del productor, con la certeza de la alta tasa de retorno.

Por otra parte, la distribución tiene que ver con lo comercial y lo logístico. Respecto a la distribución comercial la misma consiste en la forma en que el producto llegue al mercado objetivo por el medio más adecuado (exportación directa o exportación indirecta), en cuanto a lo logístico se toma en cuenta la manipulación, almacenaje, transporte internacional y documentos necesarios. (Lerma y Márquez, 2020).

Por último, las estrategias de promoción están orientadas a posicionar las características del producto, sus ventajas y beneficios al potencial comprador. Según Pantoja, (2017) la promoción se considera una inversión que permite que la empresa pueda potenciar su producto y diferenciarse de la competencia. Entre las principales estrategias se encuentran participación en ferias internacionales, rondas de negocios, E-commerce, publicidad, muestras y contactos directos, página web, entre otros.

Capítulo IV: Plan de Implementación

En este apartado se desarrolla la respuesta a la problemática planteada ejecutando las herramientas desarrolladas en el marco teórico.

Para cumplir con el primer objetivo de identificar el mercado potencial más atractivo para la comercialización internacional del producto, se desarrolló el Análisis Multicriterio, para determinar dentro de los países latinoamericanos cuál es el potencial mercado de destino para el producto ofrecido en base a diferentes criterios, con datos publicados en el año 2020 por diferentes empresas analistas. A continuación, se plantean las etapas del Análisis Multicriterio:

1a Etapa: Preselección de mercados más favorables.

Siguiendo a Miguel Morán (2016), profesor de *Cesma Business School*, se ilustra el proceso con el siguiente cuadro:

Tabla 8. Preselección de mercados.

1- Criterios Directos:	
1.1- Dimensión del Mercado:	
- ¿Cuáles son los países que más compran el producto? (importaciones del producto).	- ¿Cuáles son los mercados más grandes? (PBI per cápita)
1. México: 175.734.091 Anual FOB USD	1. Uruguay: 16.190
2. Colombia: 21.807.097	2. Panamá: 15.731
3. Chile: 14.311.863	3. Chile: 14.896
4. Perú: 10.997.360	4. Costa Rica: 12.238
5. Nicaragua: 7.941.896	5. México: 9.863
1.2- Acceso al Mercado:	
- ¿Qué países están más cerca geográficamente de la empresa?	- ¿Qué país están más cerca culturalmente de nosotros?
1. Uruguay: 803 km.	1. Uruguay
2. Chile: 972 km.	2. Chile
3. Paraguay: 1.052 km.	3. México
4. Bolivia: 1.682 km.	4. Paraguay
5. Brasil: 2.282 km.	5. Brasil

- ¿Cuáles son los mercados más accesibles? 1. Brasil 2. Chile 3. Paraguay 4. Uruguay 5. Bolivia	1.3.- Continuidad
	- ¿Cuáles son los países más estables económicamente para las exportaciones argentinas? 1. Uruguay 2. Chile 3. Panamá 4. Costa Rica 5. México

Fuente. Elaboración propia, en base a datos obtenidos de *Nosis Trade, Statista, Google Maps, Atlas of Economic Complexity*, (2020)

De acuerdo con este cuadro y los criterios que se tuvieron en cuenta son dimensión del mercado, facilidad de acceso y continuidad, quedaron preseleccionados tres países los cuales son México, Chile y Uruguay. Luego, se llevó a cabo la segunda etapa de este análisis donde se analizaron otros criterios.

2a Etapa: Investigación comparativa de los mercados objetivo.

Tabla 9. Investigación comparativa.

MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE MERCADOS/PAISES				
Criterios	Coef. de Ponderación ⁽¹⁾	Valoración ⁽²⁾ México	Valoración Chile	Valoración Uruguay
Pertenece a la misma zona económica.	1	8	8	10
Distancia geográfica	1	5	9	10
Permeabilidad	3	10	10	10
Consumo del producto	3	10	9	5
Facilidad de vías de comunicación	2	10	10	10
Nivel de vida	2	8	9	10
Situación política	2	10	10	10
Estabilidad monetaria	2	8	9	10
Solvencia	2	9	10	9
Valor de mercado	3	9	9	8

Evolución del mismo	2	9	9	9
Competencia local	1	10	9	9
Competencia Internacional	2	10	10	9
Identidad de la lengua	3	10	10	10
Cercanía cultural	3	8	9	10
Adecuación de la empresa al mercado	3	10	10	10
TOTAL PONDERADO		144	150	149
Se pondera de ⁽¹⁾ 1 a 3				
Se valora de ⁽²⁾ 1 a 9				
⁽¹⁾ 3 criterio muy relevante para la empresa, 1 criterio importante pero no crítico. ⁽²⁾ 9 mejor situación dentro del criterio. 1 peor situación.				

Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de ICEX, (2016). En base a datos obtenidos de Nosis Trade, Statista, Google Maps, Atlas of Economic Complexity, (2020)

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuadro anterior se pudo observar que el país que presenta la mayor oportunidad comercial en el mercado latinoamericano es Chile. Por lo tanto, se continuó con la tercera etapa de este análisis haciendo un estudio del mercado seleccionado.

3ª etapa: Estudio en profundidad del mercado objetivo seleccionado.

El mercado meta seleccionado es Chile cuya capital es Santiago de Chile, según datos de Santander Trade (2020), el país tiene una población total de 18.952.038, su densidad es 25 habitantes/km². Dentro de sus principales ciudades se encuentra Santiago de Chile, Puente Alto, Antofagasta, San Bernardo, Viña del Mar y Valparaíso. El idioma oficial es el castellano. Es una República basada en una democracia parlamentaria. Su PBI per cápita como se mencionó anteriormente es 14.896 según Statista (2019). Es uno de los países más estable y prósperos de Sudamérica. Además, es considerado en América Latina como referente por su transparencia política y financiera.

Su moneda local es el peso chileno (CLP), el tipo de cambio según Santander Trade (2020) es: 1 dólar estadounidense equivale a 773.3044 pesos chilenos, 1 euro equivale a 902.5447 pesos chilenos y 1 peso argentino equivale a 9.8843 pesos chilenos.

Chile es miembro de las siguientes Organizaciones Internacionales:

- P4 (Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica),

- APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico),
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico),
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo),
- Alianza del Pacífico,
- Unasur (Unión de Naciones Suramericanas),
- CAN (Comunidad Andina),
- Mercosur (Mercado Común del Sur) como estado asociado.

La posición arancelaria 1202.42.00 actualmente goza de arancel 0% mediante la existencia de un Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 35 celebrado entre el MERCOSUR y la Republica de Chile en el año 1996 con duración indefinida, donde se estableció la desgravación progresiva hasta la conformación de una Zona de Libre Comercio.

Una vez seleccionado el país de destino, se avanzó en el segundo objetivo de este trabajo que es identificar las estrategias de comercialización internacional para la empresa Don Luis S.H ubicada en la Provincia de Córdoba para su ingreso en el mercado chileno, a continuación, se desarrollarán las mismas.

Estrategia de Producto:

Las decisiones que se tomen en cuanto al producto son muy relevantes ya que se deben respetar parámetros de calidad establecidos en cada país. Se propuso trabajar con la adaptación del producto al país de destino.

El mismo es un commodities por lo tanto el *packaging* no posee un importante desarrollo. Solamente se envasan en “*Big Bags*” de polipropileno con capacidad de 1.250kg cada una, de esta manera se salvaguardan las condiciones higiénicas y nutricionales del producto. Es exportado en contenedores de 40 pies que contienen 25 toneladas de producto terminado (20 big bags).

Para una supuesta exportación se analizó un contenedor de 40 pies con 25 toneladas del producto, desde la aduana de General Deheza (Córdoba) hasta el puerto terrestre de los Andes (Valparaíso), el mismo requiere contar con la intervención del organismo SENASA para el despacho de la exportación.

Estrategia de Precio:

La finalidad de esta estrategia es que el producto de la empresa ingrese al mercado chileno con un precio competitivo. Este precio de venta permite recuperar los

costos más la utilidad que comprende el retorno del esfuerzo de la empresa y el riesgo asumido.

El Precio de comercialización del maní está dado principalmente por la oferta de los principales exportadores mundiales, de acuerdo a los rendimientos de cada campaña. El estimativo FCA Aduana General Deheza es aproximadamente USD 1480 por tonelada.

El INCOTERM seleccionado fue FCA, donde se estableció las responsabilidades y obligaciones de cada una de las partes, la empresa Don Luis S.H., cumplió con la obligación del embalaje y verificación, carga y transporte interno en origen, y además con las formalidades aduaneras de exportación.

En el siguiente cuadro se detalla la operación de formulación del precio en tres opciones, desde FCA Aduana General Deheza (principal opción), CIP Puerto terrestre de los Andes (la empresa asume la responsabilidad de la mercadería hasta el puerto de destino, tomando a su cargo el flete y seguro internacional) y DDP Valparaíso, Chile (donde la empresa asume la completa responsabilidad hasta que la mercadería es descargada en el punto asignado, incluyendo los procedimientos y costos aduaneros).

Tabla 10. Cálculo estimado de precio de exportación (Valor por 25 toneladas)

Calculo estimado de precio de exportación	
FCA General Deheza, Córdoba.	USD 37.000
+ Transporte Principal: Transporte Terrestre desde Aduana General Deheza a Puerto terrestre de los Andes	USD 2500
+ Seguro Internacional (mercancía y transporte)	USD 500
CIP Puerto terrestre de los Andes, Valparaíso.	USD 40.000
+ Costo de manipulación en destino	USD 450
+ Formalidades Aduanera en importación	USD 400
+ Transporte interno Valparaíso	USD 200
+ Recepción y descarga	USD 450
DDP Valparaíso, Chile	USD 41.500

Fuente: Elaboración propia

Entre los diferentes medios de pagos internacionales existentes (Transferencia, orden de pago, cheque, carta de crédito de exportación, cobranza documentaria, crédito documentario, entre otros), el que se utilizó para esta transacción es la Carta de Crédito de Exportación (CDE), mediante el cual el banco del comprador, se comprometió a pagar

a la empresa Don Luis S.H la cantidad determinada, siempre que se cumplan todas las condiciones acordadas. Al ser el banco el que asumió la obligación de pago es la modalidad más segura para empresa.

Estrategia de Distribución:

Con respecto a la estrategia de distribución, se estableció la forma más utilizada que es la exportación indirecta, la cual consistió en la venta del producto a un intermediario para comercializarlo en el mercado objetivo. Es la forma menos riesgosa al ser la primera exportación de la empresa.

La mayoría de los potenciales clientes en el mercado de destino, son empresas importadoras y comercializadoras al por mayor, ubicadas en Santiago de Chile, Valparaíso, y sus alrededores. Las mismas contaban con experiencia, un amplio conocimiento y una cartera de clientes internos al cual ofrecer el producto, esto ayudó a que la empresa pueda crear lazos y contactos con distribuidores e importadores en el país de destino. Además, se encontraron también potenciales clientes que compren el producto para su procesamiento y lo vendan como producto final en su mercado interno.

A continuación, se detalla una lista de los potenciales clientes:

Tabla 11. Potenciales clientes en el mercado objetivo

Empresa	Localización	Contacto	Tipo de Empresa
Deleite Tostaduria Ltda.	Santiago de Chile	Teléfono: 229215361 - deleitetostaduria@gmail.com	Distribuidora Mayorista
Soima Ltda. Sociedad importadora de mani s.p.a.	Santiago de Chile	(56-2) 25554961	Mayorista
Nama Internacional S.A.	Providencia. Región Metropolitana.	56 2 2232 0659 info@nama.cl	Importadora y comercializadora
Importadora Caprile limitada	Valparaíso	32-222 84 23 ventas@importadoracaprile.cl	Comercializadora mayorista.
Adelco	Santiago de Chile	(56-2) 25654000 www.adelco.cl	Abastecedora del comercio.

Productos Nutricionales LTDA.	Chile	Mostazal, Chile	56 9 9609 1000 pstaforelli@pronutchile.cl	Importadora y Comercializadora
-------------------------------------	-------	--------------------	--	-----------------------------------

Fuente: El Directorio de empresas de chilenas (2020)

Como se vio anteriormente, los diferentes distribuidores estuvieron dispuestos a cambiar de proveedor o exportador si el producto es de precio similar, pero de una calidad mucho mejor, y en este caso el maní argentino es el que cumple los estándares de calidad más exigentes.

El contrato internacional que se propuso es el de Distribución, es uno de los más utilizados para ingresar a otros mercados, donde la empresa le concedió al distribuidor el derecho a promocionar y comercializar el producto en el país de destino. En el contrato se especificó el producto, el precio, condiciones de venta, funciones y tipo de distribución.

Siguiendo con el supuesto plan de exportación se eligió a la empresa Importadora Caprile, su casa matriz se encuentra ubicada en calle Blanco 1663 - Torre 1 - Depto. 1302, Valparaíso.

Para su transporte se utilizó la empresa *MercoTruck* (Transporte y Exportación) desde la aduana de General Deheza hasta el puerto terrestre de los Andes en Valparaíso. Aquí se tuvo en cuenta la emisión del CRT (Carta de Porte Terrestre Carretero), el flete y seguro de la carga, todo se consideró en el precio FCA. Además de los otros documentos necesarios para la exportación por vía terrestre como es la Factura Proforma, Certificado de Origen, MIC/DTA (Manifiesto Internacional de Carga – Declaración de Transito Aduanero).

Estrategia de Promoción:

Dentro de las estrategias de promoción se pudo distinguir tres recursos muy importantes. Primeramente, la publicidad tanto en el mercado interno como en el mercado objetivo. Esto es fundamental para que los consumidores conozcan el producto. Además, se dispuso de una página web optima con recursos de fácil acceso, y se incluyó a la empresa en directorios de comercio internacional de internet para que sea encontrada fácilmente, uno de ellos puede ser WexportAr <https://www.wexportar.com.ar/>.

En Segundo lugar, resultó de mucha ayuda para adquirir conocimiento y contactos el formar parte de diferentes organizaciones, asociaciones o cámaras dentro del sector los cuales pueden ser la Cámara Argentina del Maní, Agencia Pro Córdoba, entre otros. Además, para capacitar a los empleados y aprender sobre Comercio y Negocios

Internacionales, El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina presentó un curso gratuito y abordaron temas como los primeros pasos en el mercado internacional, el marketing digital, participación en plataformas digitales, entre otros. Se logró acceder a ellos por la página web de dicha institución, en el apartado – Formación - están todos los cursos cargados.

Por último, se tuvieron en cuenta las Ferias internacionales, que son una importante herramienta comercial para obtener contactos con potenciales mercados, y adquirir conocimiento de lo nuevas tecnologías en el sector.

Las ferias que están próximas a realizarse son:

- ProdExpo: 08/02/2021 a 12/02/2021. Feria internacional de alimentación, bebidas, y materias primas para alimentación. Expocentr Krasnaya Presnya - Moscú (Rusia) www.prod-expo.ru/en/
- Snackex 2021: 16/06/2021 a 17/06/2021. La feria del aperitivo CCIB Centre de convencions internacionals Barcelona - Barcelona (España). www.snackex.com/
- Espacio Food & Service: 28/09/2021 a 30/09/2021. Espacio Riesco. Ciudad: Santiago de Chile.

A continuación, mediante un Diagrama de Gantt se plasman las acciones, el tiempo (estimativo) a desarrollarse, y el encargado de realizarla para la consolidación del plan propuesto.

Tabla 12. Actividades a Desarrollar

Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable
1. Analizar el Entorno	01/09/2020	30/09/2020	Asesor en Comercio Internacional junto a Gerente
2. Seleccionar el Mercado Objetivo	01/10/2020	31/10/2020	Asesor en Comercio Internacional junto a Gerente
Desarrollar Estrategias de Marketing Mix			
3. Estrategia de Producto Adaptar el Producto al nuevo mercado	31/10/2020	15/11/2020	Asesor en Comercio Internacional junto a Gerente
4. Estrategia de Precio Fijar el Precio de Exportación Elaborar la Carta de Crédito	15/11/2020	15/12/2020	Asesor en Comercio Internacional junto a Socio 4

5. Estrategia de Distribución Seleccionar a la empresa Distribuidora Celebrar el contrato Internacional de Distribución	15/11/2020	31/12/2020	Asesor en Comercio Internacional junto Gerente
6. Estrategia de Promoción Generar contenido para publicidad Elaborar Pagina Web Asistir a Ferias Internacionales	31/10/2020	31/09/2021	Todos los Socios

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Diagrama de Gantt

A C T.	Septiembre (2020)				Octubre (2020)				Noviembre (2020)				Diciembre (2020)				2021 (Meses)															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	E	F	M	A	M	J	J	A	S							
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																

Conclusiones

A modo de conclusión, se pudo afirmar que teniendo en cuenta los objetivos planteados se logró dar respuesta a ellos en el transcurso del trabajo. Al comenzar, se detectó una problemática dentro de la empresa Don Luis SH, donde su producción de maní era vendida a empresas productoras más grandes para ser destinado al mercado internacional, pudiendo ser ella misma la que realice la venta al mercado exterior, pero no tienen experiencia en ello ni tampoco personal capacitado para tomar esas decisiones.

El objetivo de este proyecto de identificar una oportunidad de negocio en el mercado internacional es aplicable también a otras empresas agrícolas de la zona que desean internacionalizarse. Contar con el acompañamiento de un especialista en el tema es muy importante para dar los primeros pasos en el comercio internacional y así disminuir los riesgos de tomar malas decisiones.

Sin embargo, para aprovechar la calidad del maní, la demanda en el mercado internacional y la producción de la empresa Don Luis S. H., se procedió a la búsqueda de un mercado potencial al cual colocar su producto. El maní blanchado es el producto

elegido, por lo tanto, la empresa transforma su producto tercerizando este proceso para obtener el maní blanchado. Luego, mediante el Análisis Multicriterio, que constó de tres etapas analizando diferentes criterios como dimensión de mercado, facilidad de acceso, consumo del producto, cercanía cultural, solvencia etc., el país seleccionado es Chile, que es uno de los países más estable y prósperos de Sudamérica.

Por consiguiente, al comercializar en otro país las estrategias de marketing fueron adaptadas al mercado chileno. En la estrategia del producto se propuso la adaptación del mismo, respetando los parámetros de calidad establecidos en ese país. En cuanto al precio, se fijó según tres incoterms FCA, CIP Y DDP, en cada uno se detalló el costo y las responsabilidades de las partes.

Continuando con las estrategias de distribución, se optó por el contrato internacional de distribución para celebrar con la empresa Caprile situada en Valparaíso. El medio de pago seleccionado fue la carta de crédito de exportación, al ser el banco el quien asumió la obligación de pago es la modalidad más segura para la empresa. Para su transporte se utilizó la empresa MercoTruck desde la aduana de General Deheza hasta el puerto terrestre de los Andes en Valparaíso. Para concluir con las estrategias de promoción se propuso la inclusión en directorios de comercio exterior, elaboración de una página web internacional, cursos de capacitación y ferias internacionales.

La empresa contó con los recursos necesarios para llevar a cabo esta propuesta de exportación de maní blanchado al país latinoamericano con la ayuda del Asesor en comercio internacional y la financiación que elija entre las opciones brindadas. Este plan se planteó en un año de ejecución hasta la finalización de la última Feria Internacional propuesta para la asistencia por parte de la empresa en el año 2021. luego, si la empresa sigue creciendo como desean sus socios, ampliar la producción podría llevar a poder comercializar con otro país del análisis o bien en el mismo mercado chileno, pero ofrecer otro de sus productos (maíz o soja).

Por último, se recomienda a la empresa ampliar la producción incrementando la superficie explotada para poder cubrir mayor mercado exterior ampliando su destino a otro potencial cliente analizado en este trabajo como México y Uruguay, o bien para ofrecer otro de sus productos al mercado exterior. Además, se sugiere contratar un servicio de consultoría o abrir una oficina de comercio exterior formar parte de las diferentes organizaciones, asociaciones o cámaras dentro del sector como la cámara Argentina del Maní, Agencia Pro Córdoba, entre otros y asistir sus capacitaciones brindadas que ayudan a las pymes a dar sus primeros pasos en el mercado internacional.

Referencias

- Atlas Of Economic Complexity, (2020) by the Growth Lab at Harvard University. Recuperado de: <https://atlas.cid.harvard.edu/>
- Ayala, L., & Arias, R. (s. f.). Gerencia del Mercadeo. Obtenido de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Bolsa de Cereales (2019). Argentina registro exportaciones récord de Maní. Recuperado de <http://suenaacampo.com/2020/02/04/argentina-registro-exportaciones-record-de-mani/>.
- Cámara Argentina del Maní (2018). Sector Agroindustrial Manisero. Caracterización del Cluster Manisero Argentino.
- Camara Argentina del Mani, (2020). Derechos de Exportación de Maní | decreto 230/2020. Recuperado de: <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/derechos-de-exportacion-de-mani-decreto-2302020/>
- Cesma Business School (2016). Cómo seleccionar los mercados de destino
- CDA, (2019) Centro de Despachantes de Aduana de la Republica Argentina. BIT N° 127: Desgravación de Derechos de Exportación fijados por el Decreto N° 793/18. Recuperado de: http://www.cda.org.ar/detalle_noticia.php?id=37851
- CARRIZO, G. M. (2019). “Acceso al mercado Latinoamericano del Maní de Don Luis S.H. Campo Agrícola de la Localidad de Hernando”. Universidad Siglo 21.
- Decreto 1341/2016. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1341-2016-270117/texto>
- Di Matteo, S. (2017). *Maní Confitería: Desafío para el pequeño y Mediano Productor*. (Tesis de Maestría). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires.
- Google Maps (2020). Recuperado de <https://www.google.com.ar/maps/preview>
- INFOCAMPO (Agosto, 2020) ¿Cuáles son las líneas financieras que más se usan en el agro? Recuperado de: <https://www.infocampo.com.ar/cuales-son-las-lineas-financieras-que-mas-se-usan-en-el-agro/>
- Lago Rodríguez, J., & Sevilla Gallego, L. (2008). Análisis DAFO de los Picos de Europa de León. *Pecunia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 2-3.
- Lee, K. & Carter, S. (2012) *Global marketing management*. Reino Unido: Oxford University Press.

- Lerma Kirchner, A. E. & Márquez Castro E. (2020) *Comercio y marketing internacional*. Quinta Edición. CENGAGE.
- Lopez, S. (2017) *La estrategia de precios en un mercado cada vez más competitivo*. Escuela de Negocios y Dirección. *Business Review*
- Ministerio de Agroindustria, (abril, 2018). Secretaría de Alimentos y Bioeconomía. Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas. Dirección de Cadenas Alimentarias (DCA)
- Nosis Trade, (2020). Recuperado de: <https://trade.nosis.com/es/Comex?country=PA>
- Plan 2020. Acompañamiento y promoción comercial. (2019)
Recuperado de:
- Protocolo de calidad para maní blanchado, maní tostado, maní frito y pasta de maní (2019). Recuperado de: file:///C:/Users/lucia/Downloads/anexo_5741073_1.pdf
- Rumelfanger, Pablo (Octubre, 2012) recuperado en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/el-ahorro-de-costos-con-los-bolsones-nid1516562/>
- Statista (2020) *Producto interno bruto per cápita por país en América Latina y el Caribe en 2019(en dólares estadounidenses)*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1066386/pib-per-capita-por-paises-america-latina-y-caribe/>
- Torres Cobos, R. A. (2016). *Plan de negocios para la exportación de maní sin cascara a los países Bajos*. (Tesis de ingeniería). Universidad de las Américas, Ecuador.