



Identificación de oportunidades de negocios

en el mercado internacional - Europa:

Campo Agrícola

Julia Clara Medina Cabral

Legajo N°: CIN03451

Fecha de entrega: 19 de noviembre de 2023

Licenciatura en Comercio Internacional

Seminario Final de Comercio Internacional

Módulo 4 – Documento final

Tutor: Gisella Felizzia

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	4
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Análisis de la situación.....	6
Análisis interno.....	7
Análisis externo	9
Marco teórico.....	11
Diagnóstico y discusión.....	14
Plan de implementación	16
Alcance	16
Objetivo general para el plan de implementación.....	17
Objetivos específicos para el plan de implementación.....	17
Etapa 1.....	17
Etapa 2.....	18
Etapa 3.....	20
Conclusiones y recomendaciones	27
Bibliografía.....	29
Anexos.....	32

Resumen

Esta propuesta, dirigida a la empresa “Campo Agrícola” ubicada en la localidad de Hernando, Córdoba, se basó en la identificación de oportunidades de internacionalización en el mercado europeo en base a la logística, a través del comercio de maní crudo. Para lograrlo. Al comienzo se realizó un análisis de la organización a nivel interno y externo, a la vez que un estudio del entorno nacional preliminar. Una vez diagnosticada la factibilidad de la propuesta, se prosiguió con la determinación del mercado meta dentro del continente europeo, estableciendo a Alemania como el mismo. Luego a través del desarrollo de las fases comercial, operativa y posventa, se determinaron los lineamientos a seguir para poder concretar la venta internacional. Finalmente se incluyeron conclusiones y recomendaciones para mejorar el desarrollo del proceso exportador, con foco en el crecimiento de la firma, junto con la posibilidad de seguir con la investigación y desarrollo de esta propuesta en el futuro.

Palabras clave: maní, exportación, proceso exportador, mercado europeo

Abstract

In this final graduation work, we proposed the identification of internationalization opportunities in the European market based on logistics, through the trade of raw peanuts, aimed at the company "Campo Agrícola" located in the town of Hernando, Córdoba. In order to achieve this, an analysis of the organization at internal and external level was carried out at the beginning, as well as a preliminary study of the national environment. Once the feasibility of the proposal was diagnosed, we continued with the determination of the target market within the European continent, establishing Germany as the target market.

Then, through the development of the commercial, operational and after-sales phases, the guidelines to be followed in order to make the international sale a reality were determined. Finally, conclusions and recommendations were included to improve the development of the export process, focusing on the growth of the company, together with the possibility of continuing with the research and development of this proposal in the future.

Key words: peanut, export, export process, European market.

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad identificar una oportunidad de negocios en el mercado europeo para el comercio internacional de maní, dirigida a la empresa “Campo Agrícola” ubicada en la localidad de Hernando, Córdoba.

La propuesta surge a partir del análisis exhaustivo de la empresa, notando que actualmente no se dedican a la exportación de sus productos, sino a la explotación agrícola primaria de maní y otros cultivos para la venta en el mercado interno. Partiendo de ello se identificó que la misma expresa en su misión y visión el deseo de seguir expandiéndose a largo plazo, desarrollando nuevas oportunidades con criterio de sustentabilidad económica y agronómica, manteniendo un perfil dinámico de negocio, ampliando la superficie explotada y desarrollando asociaciones con terceros.

A su vez, la viabilidad de esta se sustenta, por un lado, en torno al antecedente empírico presente en la investigación y conclusión abordada en un trabajo final de grado de la carrera Licenciatura en Comercio Internacional, provisto por el Repositorio Institucional de la Universidad Empresarial Siglo 21, en la cual, habiendo desarrollado e investigado acerca del sector y las posibilidades de internacionalización, se definió como posible asesorar a la empresa con el fin de concretar la expansión hacia un mercado europeo. En su conclusión se identificó a Países Bajos como el país más viable a exportar ya que se encuentra dentro de los primeros 5 importadores principales de maní desde Argentina, aprovechando las oportunidades del entorno nacional en el cual se desarrolla la firma. (Tembras, 2021)

Por otro lado, ya que la empresa se localiza en la provincia de Córdoba, siendo esta la zona de producción de maní por excelencia a nivel nacional y mundial. Tanto es así que, tomando como referencia lo expuesto en la página oficial de la Cámara Argentina de Maní:

“El maní argentino se encuentra protegido por la denominación “Maní de Córdoba” a través de la Ley Provincial 10.094 sancionada en el año 2012. La denominación “MANÍ DE CÓRDOBA – Certificación de Origen” es un sello de calidad que garantiza calidad premium, según los más rigurosos estándares internacionales.” (CAM, 2023)

Esta distinción impulsada por las distintas agencias y fundaciones, tanto nacionales como provinciales, fortalecieron al sector dejando evidencia de ello en los datos arrojados por los ciclos comerciales de este cultivo, los cuales solo para el año comercial 2022/2023 en ventas por exportación, respecto del total de la oferta del grano, representan más del 60%.

A sí mismo, contribuir con la internacionalización de empresas que se dedican al rubro fortalece no solo a esta sí misma como organización, sino al desarrollo del sector y bienestar general de la provincia.

En cuanto al destino que tendrían estas operaciones de exportación, se debe destacar que Argentina se encuentra liderando la tabla de países desde donde provienen las importaciones del mercado europeo, bajo la nomenclatura mencionada.

Esta información es de gran valor debido a que, teniendo en cuenta que sería la primera experiencia de venta internacional de la empresa, comenzar con un destino al cual

el producto le es sumamente atractivo determina que es un mercado debidamente desarrollado.

Por consiguiente, para la propuesta formal de desarrollo del mercado mencionado, se determinan los siguientes objetivos:

Objetivo general

Identificar una oportunidad de negocios en el mercado europeo, para el comercio internacional de maní, dirigida a la empresa “Campo Agrícola” ubicada en la localidad de Hernando, Córdoba.

Objetivos específicos

1. Detectar un mercado de Europa para la exportación de maní.
2. Identificar los factores logísticos para la propuesta.
3. Proponer el tipo de contrato y forma de pago para la propuesta.

Análisis de la situación

Para poder brindar un asesoramiento adecuado a la empresa, previo a determinar el país puntual al cual se va a dirigir la exportación, es necesario desarrollar tanto un análisis interno para estudiar la firma, como externo, para ubicarla en el contexto actual que la rodea.

Partimos de la base de que la actividad principal de la empresa es la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros. Los cultivos principales que se siembran son de maíz, soja y maní, y como cultivo invernal en ocasiones se realiza la siembra de trigo.

Cuenta con una base de 552 hectáreas propias que son sembradas ininterrumpidamente, sumado a que cada año la empresa busca alquilar campos a terceros de la zona, por lo que la cantidad final de hectáreas explotadas va variando de acuerdo a lo conseguido en arrendamiento.

El destino de sus productos es el mercado interno, vendiendo los mismos tanto a empresas de la zona como a clientes del complejo agroindustrial de rosario. En cuanto a la estrategia de venta, al trabajar con productos que dependen de los mercados internacionales y, al estar cotizados en dólares, se toma la postura de buscar el mejor momento para concretar las ventas, convirtiéndose los granos en su “moneda ahorro”. Esto significa que los granos se mantendrán en acopios, en este caso propios, hasta tanto no surja la necesidad puntual de venderlos. (UES21, 2018)

Análisis interno

Para indagar sobre la empresa en sí misma se utilizará la técnica FODA, la cual permite exponer el estado de situación de una empresa en un contexto determinado, mediante la enumeración de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 1: Análisis descriptivo: FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Producción de bienes primarios de alto rendimiento. - Infraestructura de almacenamiento. - Ubicación geográfica estratégica. - Definición clara de misión y visión. - Resguardo de la productividad mediante la rotación de cultivos - Predisposición de los dueños para avanzar hacia la internacionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminación de aranceles internos para la exportación de maní. - Actividad ligada a una economía regional. - Acuerdos internacionales con mercados potenciales. - Sello de denominación “Maní de Córdoba”. - Argentina: principal exportador de maní a la UE. - Nuevas tecnologías en el sector agrícola.

	<ul style="list-style-type: none"> - Elecciones presidenciales: posible cambio en las “reglas” para exportadores. - Tendencia de la población generar hábitos saludables.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de terceros arrendatarios para determinar el volumen de producción. - No ha concretado ventas internacionales de ninguno de sus productos. - No poseen tecnología propia para el proceso de los cultivos. - Dependencia de un solo tipo de mercado, el interno. - Alto costo de producción, debido a la tercerización de servicios. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crisis climática: sequías. - Exposición de los cultivos a enfermedades: carbón en maní. - Elecciones presidenciales: posible cambio en las “reglas” para exportadores. - Incertidumbre económica. - Inflación en crecimiento. - Competencia exportadora de India y Sudán.

Fuente: elaboración propia.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, denota que la empresa Campo Agrícola posee las cualidades para afrontar el proyecto de su primera exportación. Gracias a este estudio, se podrán potenciar los puntos fuertes, lograr ventajas competitivas para poder hacer frente a las adversidades que se presenten. El hecho de ya pertenecer a un sector consolidado en el mercado internacional, fomenta a que la internacionalización de la empresa sea un objetivo alcanzable.

Así mismo se deben tener en cuenta las debilidades y amenazas ya existentes. Abarcando las debilidades, podemos resaltar la falta de acopio de la empresa ya que esto la obliga incurrir en costos de terciarización de servicios, aumentando por ende en un futuro el costo de exportación del producto.

Por otro lado, las amenazas que, si bien son eventos impredecibles, se deben tener más presentes que nunca debido al contexto actual, el cual se detalla en el análisis siguiente.

Análisis externo

En cuanto al contexto nacional dentro del cual se desarrolla la empresa, para hacer indagar sobre el mismo se utilizará el método descriptivo PESTEL. El mismo busca profundizar en las variables referentes al entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Tabla 2: Análisis descriptivo: PESTEL

Político / Legal	<p>Argentina se caracteriza por la presencia de gobiernos inestables, sumado a ello actualmente se encuentra en el marco de las elecciones presidenciales 2023, lo cual normalmente genera entorno y sensación de incertidumbre en general.</p> <p>El presidente actual Alberto Fernández, según sus declaraciones, ve el comercio internacional como una oportunidad para el crecimiento económico y la distribución de la riqueza. “En el marco de la cumbre del Mercosur que se lleva a cabo en la ciudad de Puerto Iguazú en Argentina, el presidente Alberto Fernández hizo referencia al posible acuerdo que se busca cerrar con la Unión Europea. El mandatario argentino señaló que los países del bloque deben integrarse al mundo no solo como proveedores de materias primas, sino como exportadores de productos elaborados.” (País, 2023)</p> <p>Actualmente Argentina como parte del Mercosur se encuentra inmerso en un “Acuerdo de Asociación Mercosur – Unión Europea” (MRECIC, 2019). Aunque este todavía está sujeto a revisión legal y formal, el acuerdo abarca una amplia gama de áreas clave, las cuales incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercio de Bienes. - Reglas de Origen. - Defensa Comercial. - Medidas Sanitarias y Fitosanitarias. - Obstáculos Técnicos al Comercio. - Facilitación del Comercio. - Servicios y Establecimiento. - Compras Gubernamentales.
-------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad Intelectual. - Competencia. - Subsidios. - Empresas Propiedad del Estado. - Comercio y Desarrollo Sostenible. - Pequeñas y Medianas Empresas. - Transparencia.
Económico	<p>La incorporación de Argentina al bloque económico BRICS, a partir del 1° de enero de 2024, lo cual significa que va a formar parte de un grupo que ya representa del mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 42% de la población. - 30% del territorio. - 23% del PBI. - 18% del comercio. - 16% de las exportaciones. - 15% de las importaciones. <p>Si bien en este bloque no participan países pertenecientes a la UE, “la pertenencia de Argentina a una alianza mejora significativamente sus condiciones de negociación frente al mundo, además de reducir los aranceles de los participantes interbloque” (Martino, 2023).</p> <p>Actualmente el contexto económico argentino se ve atravesado por una gran crisis, marcada en parte por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Devaluación de la moneda en 27%, en agosto. - Suba generalizada de los precios, debido a un incremento interanual del IPC en el mes de agosto del 124,4% (Jueguen, 2023) <p>Por otro lado, el ministro de economía Sergio Massa indicó que a partir del 1° de septiembre las economías regionales verían una modificación en los aranceles correspondientes a los derechos de exportación. Esto significa que, para el maní particularmente, el arancel pasa de ser del 3% a 0%. (SAGP, 2023)</p>
Social / Cultural	<p>Hoy en día el índice de pobreza alcanzó un pico del 43,2%, lo cual va de la mano con el cambio importante que se sucede hacia adentro de las clases sociales. De una argentina caracterizada por la gran homogeneidad de la clase media y existencia de una franja relativamente pequeña de personas viviendo en niveles de pobreza, esto en los últimos años generó la segmentación hacia el interior de este estrato medio de la sociedad y por consecuencia un aumento importante de los más bajos.</p>
Tecnológico	<p>“Una de las innovaciones más significativas que están remodelando la manufactura y las cadenas de suministro modernas es la inteligencia artificial (IA). Gracias a tecnologías como el aprendizaje automático y la robótica, la IA ha logrado avances importantes en la mejora de la eficiencia y la productividad de los procesos de fabricación. La automatización inteligente facilita el mantenimiento</p>

	<p>predictivo, el control de calidad y la programación optimizada de la producción. Aprovechando el poder de la IA, la industria puede mejorar su agilidad, flexibilidad y capacidad de respuesta, reduciendo en última instancia los costes y aumentando la satisfacción del cliente.” (Barale, 2023)</p>
Ecológico	<p>Argentina es un país con una gran responsabilidad y un gran potencial para contribuir a la protección ambiental y la mitigación del cambio climático. Sin embargo, también enfrentamos grandes desafíos que amenazan nuestra riqueza natural y nuestro desarrollo sostenible. Estos desafíos incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sequía: registran que es la peor en 60 años, afectando al 55% de la superficie aproximadamente. - Deforestación: Argentina es uno de los países que ha perdido más boques nativos en la última década. Esto aumenta la erosión del suelo y afecta a la acumulación de agua. - Falta de legislación y participación: esta falta de legislación afecta, no solo directamente al ecosistema que habita en nuestro territorio, sino también la oportunidad de generar acuerdos internacionales ya que, por ejemplo, la Unión Europea, tienen a al desarrollo y comercio sustentable como uno de sus pilares fundamentales (reflejado en el Acuerdo de París). <p>El país tiene una gran responsabilidad como emisor de gases de efecto invernadero y custodio de una parte importante de la biodiversidad mundial. Pero también tiene un gran potencial para impulsar la transición hacia modelos más ecológicos e inclusivos que utilicen los recursos naturales de manera racional y equitativa. (Sarmenti, 2023)</p>

Fuente: elaboración propia.

Marco teórico

Antes de comenzar con el plan de implementación, es apropiado brindar los conceptos y herramientas que van a sentar base y dar estructura teórica a lo largo del desarrollo de la misma. A través de la recolección de información precisa y confiable, se buscará reducir al máximo la incertidumbre, remitiéndonos tanto a autores publicados y trabajos de investigación validados, como así también sitios web oficiales.

Para lograrlo, utilizaremos como fundamento el objetivo general planteado referido a la iniciativa de identificar una oportunidad de venta internacional en un mercado europeo. A partir de este, cabe hacer mención a un trabajo final de grado recuperado del Repositorio Institucional de la Universidad Empresarial Siglo 21, el cual se utilizará como soporte académico para el desarrollo de este trabajo, debido a que trata la internacionalización hacia un país de Europa de una empresa agrícola, para tomar la “experiencia” del mismo como ejemplo y poder mejorar la propuesta actual. (Milton Cisterna, 2020)

De igual manera, nos remitiremos a los objetivos específicos, a partir de los cuales se detallarán los recursos a utilizar respectivamente:

- Respecto al primer objetivo:

Cuando una empresa decide expandir sus unidades de negocio hacia el comercio internacional, es imprescindible que sepa identificar con precisión y claridad el llamado “mercado meta” al cual va a apuntar. Para poder hacer esta selección nos basaremos en la herramienta denominada “Matriz Multicriterio”. Los autores (Araya-Pizarro, 2019) señalan que este método es lógico y estructurado lo cual nos permite, a través de la descomposición del problema, abordarlo de manera óptima mediante la determinación de atributos/criterios sencillos, pero específicos de la problemática a resolver. Estos serán traducidos en valores escala, para luego de cuantificados y llevarlos a la matriz para la toma de decisión.

Continuando en base a lo publicado por Araya-Pizarro, 2019, determinan que la matriz se conforma en base a las siguientes secciones:

- Criterios, los cuales se identificarán previamente y junto con ellos se definirán los índices o referencias que se tendrán en cuenta para justificar la elección y luego darle un valor determinado.
 - Posibles mercados, los cuales se seleccionarán previamente, a través de una consulta previa en la página web Trade Map (TradeMap, 2023), e investigarán a través del desarrollo de los criterios.
 - Valor/ponderación, en esta sección irán específicamente los datos recogidos del desarrollo de los criterios y posibles mercados. A través de la ponderación, se les asignará un peso a estos distintos valores, para luego llegar a una conclusión.
- Respecto al segundo objetivo:

Para el desarrollo de este objetivo, la información estará sustentada por la Ley N° 22.415 que da marco al Código Aduanero y el manual “Exportador | Exportación paso a paso”, el cual tiene como objetivo, facilitar la comprensión de la dinámica exportadora e importadora de un modo sencillo y ágil, apoyando especialmente el ingreso de las PyMEs en el Comercio Exterior. (CaCEC, 2020).

A través de la lectura de las etapas que plantea el manual para conseguir la internacionalización, se irá extrayendo la información útil que permitirá ver de manera simple los pasos a seguir para concretar el objetivo.

- Respecto al tercer objetivo:

Para la concreción del último objetivo específico, se recurrirá a la elaboración de documentos proforma pertinentes, estipulando todo lo necesario para poder desarrollar la

oferta comercial y a su vez cumplir con las estipulaciones necesarias tanto del país de origen como del destino.

Será fuente de consulta nuevamente el manual “Exportador | Exportación paso a paso” (CaCEC, 2020).

Diagnóstico y discusión

Haciendo un diagnóstico preliminar, se puede concluir en primera instancia que la empresa Campo Agrícola, se encuentra hoy en un entorno de suma inestabilidad para desarrollar sus actividades. Esto se debe al gran contexto inflacionario que está atravesando al país, sumado a la incertidumbre que se generó entorno a las próximas elecciones presidenciales 2023 y a la gran sequía que la región atraviesa.

Pese al desafiante entorno, el clúster manisero de la provincia de Córdoba se ha ido fortaleciendo desde el año pasado siendo uno de los sectores con mayor participación en las exportaciones de maní del país. Por un lado, la eliminación del derecho a la exportación para las economías regionales le permite al sector generar grandes ahorros para poder ser reinvertidos. A su vez en cuanto al consumo de la población mundial de este grano, específicamente la europea, podemos decir que el cambio de hábitos generados luego de transitar la pandemia COVID-19, se han mantenido a lo largo de estos años favoreciendo dietas más saludables. En relación a ello, los principales compradores de maní cordobés en Europa, lejos de reducir la importación de este producto, han aumentado el consumo del grano, permitiendo prever un mayor consumo a largo plazo.

Haciendo un análisis a nivel interno de la empresa y su entorno más próximo, se advierte que la misma enfrenta ciertos obstáculos para poder concretar las exportaciones por sí sola. En primer lugar, la superficie de siembra al no ser de gran tamaño determina que el volumen total de toneladas de producto final no sea lo suficientemente elevado. En segundo lugar, para poder llevar a cabo la internacionalización definitiva deberá tercerizar no solo los servicios de siembra y cosecha, sino también los de almacenamiento y procesamiento, generando finalmente un alto costo que se sumará al precio final de venta del producto.

Aun así, podemos destacar que las oportunidades y ventajas son superadoras. En principio, el área de siembra se encuentra ubicada en la zona productiva de maní por excelencia, pese a las condiciones climáticas que puedan presentarse. Al mismo tiempo, el producto a comercializar es reconocido mundialmente, por los mercados más exigentes, gracias a su calidad de excelencia, lo cual lo convierte en un *commoditie* a partir del cual la empresa tiene la capacidad de ajustar el precio del grano, dependiendo de su calidad y el precio internacional. Ello le es favorable, ya que puede utilizar el mercado a su favor, vendiendo cuando el precio sea mayor y así amortizar el costo adicional generado.

A partir de lo analizado, se cree que la suma de una nueva unidad de negocios enfocada al comercio internacional a la empresa, traería grandes beneficios ya que les permitiría dejar de depender de un único mercado, el interno, y comenzar a diversificar sus estrategias, aprovechando este producto de reconocimiento mundial, que ya producen. Inclusive, se hará de relaciones comerciales con clientes extranjeros que, si se tornan en

clientes fieles, generarán para esta no solo mayor estatus a nivel internacional, sino que cierta estabilidad económica gracias a la nueva fuente de ingresos.

De manera adicional, pese a que la producción de la firma no alcanza los grandes rindes de algunos de sus pares en el sector, en el mediano plazo gracias a los mayores ingresos, provenientes del desarrollo de esta nueva unidad, la empresa podría incrementar su producción arrendando mayores hectáreas de tierra para aumentar la producción y así los volúmenes de producto terminado. De igual manera, pero a largo plazo, esta podría pensar en invertir en su propia maquinaria para siembra y cosecha, como así también en la instalación de una planta procesadora de maní, logrando un crecimiento exponencial de su organización y al mismo tiempo siendo fiel a su meta de seguir expandiendo su negocio.

Plan de implementación

A lo largo de esta sección, se pondrán en práctica las teorías y herramientas expuestas anteriormente, para determinar si la empresa Campo Agrícola puede o no llevar a cabo la internacionalización, teniendo como mercado meta algún país de Europa.

Partiremos por definir un nuevo objetivo general, junto con sus respectivos objetivos específicos, y poder así definir el alcance de la investigación, tanto en lo que respecta a lo temporal como geográfico, de la propuesta de implementación.

Alcance

Temporal: esta propuesta estará diseñada para abarcar el primero semestre del año 2024.

Geográfico: la información recabada y desarrollada en este documento, está dirigida específicamente a una empresa ubicada en la localidad de Hernando, provincia de Córdoba – Argentina.

Objetivo general para el plan de implementación

Diseñar, para le empresa Campo Agrícola, un plan de acción logístico para la internacionalización, mediante el comercio de maní, dirigido específicamente al mercado europeo y aplicado en el primer semestre del año 2024.

Objetivos específicos para el plan de implementación

- Etapa 1: definir qué producto específico se va a exportar, de acuerdo al nivel de proceso del mismo.
- Etapa 2: determinar un mercado meta dentro del continente europeo, al cual va a estar dirigida la exportación, mediante la implementación de la matriz multicriterio.
- Etapa 3: desarrollar respectivamente el plan logístico necesario para poder llegar al mercado meta definido en la etapa uno.

Etapas

En lineamiento con el objetivo general, en esta etapa determinaremos qué producto específicamente se va a exportar, determinándolo a través de un análisis de costos.

El análisis tendrá en cuenta los costos de: producción, almacenaje y procesamiento, para la obtención de maní crudo y maní blanchado. Para ello se consultó con un experto del sector, el cual nos brindó datos sobre el costo por tonelada de cada una de las variables:

Tabla 3: Análisis de costo de producción, almacenaje y procesamiento.

Variables	Total: producción	Almacenaje de maní en caja con proceso posterior	Almacenaje en big bags – maní crudo o blanchado	Fasón de maní en caja a crudo	Fasón de maní de crudo a blanchado
Costo USD/TN	245	0	12	200	150

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los costos reflejados en la tabla 3 y, a su vez, contemplar los precios de venta internacionales tanto del maní crudo (1200 USD/TN, FOB Buenos Aires) y del maní blanchado (1340 USD/TN FOB Buenos Aires), se puede contemplar que la mejor opción para la primera exportación de la empresa Campo Agrícola, debe ser a través de la comercialización de maní crudo. Esta sugerencia se forma principalmente denotando que para llegar a obtener maní blanchado, la empresa debe incurrir en un costo extra de 150 USD/TN. De la misma manera, esto se sustenta a través de los precios internacionales de venta ya que la rentabilidad final de la venta entre maní blanchado y maní crudo es prácticamente nula, siendo este último producto más accesible en costos de procesamiento y tiempos de espera para obtener el producto final.

Etapas 2

Habiendo determinado el producto para comerciar internacionalmente, se determinará en esta etapa, el mercado meta al cual se va a dirigir el mismo. Para ello expondremos los datos obtenidos a través del uso de la herramienta: Matriz Multicriterio.

Para la elaboración del mismo se tuvo en cuenta a los primeros 20 países europeos importadores del producto 1202.42 “Cacahuets sin cáscara, incluso quebrantados (exc. de semillas para la siembra, o maníes crudos)” (TradeMap, 2023), desde Argentina, y se

determinó incluir al primero de la lista como una opción “segura” y luego 4 de entre los restantes, teniendo en cuenta el porcentaje de ocupación del mercado.

Una vez obtenidos los datos de los distintos países para los criterios, se procedió a disponerlos en la matriz, asignándole un peso a cada criterio para luego poder ponderarlo con los valores obtenidos:

Tabla 4: Matriz multicriterio – Selección mercado meta europeo

Indicadores	Pondereación	Países Bajos		Italia		Alemania		Grecia		Portugal	
Variables		Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
Importaciones totales en 2022 de maní crudo	10	5	50	4	40	5	50	1	10	1	10
Importaciones totales de maní crudo desde Argentina como % de TN totales en 2022	20	4	80	5	100	2	40	5	100	3	60
Precio promedio en USD/TN en 2022	20	2	40	4	80	2	40	4	80	4	80
PBI per cápita en USD en 2022	5	5	25	3	15	5	25	1	5	1	5
Riesgo país en 2022	5	4	20	1	5	3	15	5	25	3	15
Libertad económica 2022	10	5	50	4	40	5	50	4	40	5	50
Facilidad para hacer negocios en 2019	20	3	60	0	0	5	100	1	20	3	60
Desempeño logístico en 2022	10	4	40	2	20	5	50	2	20	1	10
TOTAL	100	N°2	365	N°3	300	N°1	370	N°4	300	N°5	290

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en los resultados obtenidos en la matriz, podemos determinar que Alemania es el mercado meta al cual va a apuntar nuestro plan de internacionalización.

Seguidamente, se seleccionarán dentro de Alemania dos clientes potenciales para poder ofrecer el producto: maní crudo. Para ello se tomará como criterio de selección, empresas que se dediquen a la venta de snacks, debido a que para su producción seleccionan materias primas de alta calidad, valiéndonos de que el producto podría contar

con certificaciones que lo avalen y estar dentro de las posibilidades de producción de la firma local. También se tendrá en cuenta que la empresa elegida se ubique en la ciudad de Hamburgo, para no incurrir en costos extra de fletes interiores en Alemania. Para ello tomaremos como fuente de información la base de datos provista por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (s.f.), a través del “Directorio de Importadores”.

Tabla 5: Potenciales empresas importadoras

	Empresa	E-mail de contacto	Sitio Web
1	Max Kiene GmbH	service@maxkiene.de	https://www.maxkiene.de/
2	OMNITRADE Handelsgesellschaft mbH	info@omnitrade-hamburg.com	https://www.omnitrade-hamburg.com/

Fuente: elaboración propia.

Habiendo analizado las dos empresas seleccionadas, se seleccionó la opción 1: Max Kiene GmbH. Esta es una empresa mediana dedicada a la venta de snack a base de frutos secos de alta calidad, como el maní. El hecho de que sea una empresa de esta envergadura, reafirma la elección debido a que los niveles de demanda potenciales que puedan llegar a surgir de un acuerdo comercial, estarán dentro de las posibilidades de producción de Campo Agrícola.

Etapas 3

A continuación, se desarrollarán las fases necesarias para concretar el proceso de exportación, las cuales se dividirán en: comercial, operativa y postventa. Como sustento teórico se tomará como guía el manual “Exportador | Exportación paso a paso” (CaCEC, 2020).

- Fase Comercial: Esta fase comienza con la toma de decisión de exportar o no. Para ello anteriormente se hicieron los análisis pertinentes tanto de la empresa y su entorno contemplado la factibilidad de concretar una exportación, mediante el uso de la herramienta FODA (Tabla 1), como del entorno nacional mediante el uso de la herramienta PEST (Tabla 2), para comprender la actualidad del país.

Habiendo analizado lo anterior, si la empresa toma la decisión de exportar lo primero que debe realizar es la inscripción en el Registro de Importadores y Exportadores de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria). Una vez generada la inscripción se procede a la clasificación arancelaria de la mercadería, lo cual nos va a permitir identificar su tratamiento arancelario.

En este caso en particular, la posición arancelaria adecuada, teniendo en cuenta el producto elegido en la etapa 1, corresponde a la siguiente:

II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL

- 12 semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forrajes
- 12.02 maníes (cacahuets, cacahuates) * sin tostar ni cocer de otro modo, incluso sin cáscara o quebrantados.
- 1202.4 -Los demás
- 1202.42.00 --Sin cáscara, incluso quebrantados
- 1202.42.00.1 Maní confitería según resolución 12/99 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, excepto blanchado (Ley 21.453).
- 1202.42.00.190Z Los demás

En lo que respecta al tratamiento arancelario para esta posición, descartamos los derechos de exportación, tal y cual lo expuesto en la tabla 2. Por el lado de los reintegros, corresponde un reintegro fijo del 1% sobre el valor FOB (*free on board*), sumado al 0,5% adicional debido a la denominación de origen de la mercadería. (Tarifar, 2023)

Otro de los beneficios que existen es “Exporta Simple”, la cual es una plataforma que te permite resolver la logística de tus exportaciones y enviar productos a cualquier parte del mundo (Argentina.gob.ar, 2023). Lamentablemente uno de los requisitos para usarla es que el valor máximo de la mercadería a exportar sea de USD 15.000,00, el cual no sería cumplido por la empresa.

Una vez determinados los aspectos anteriores, se procedería a definir el mercado meta al cual vamos a apuntar. Este paso ya fue concretado, para este trabajo en particular, en la etapa 2 donde se seleccionó a Alemania como objetivo. Una vez definido a su vez, se seleccionó un cliente potencial al cual hacerle llegar la oferta comercial.

Concluida la definición del mercado, determinaremos que organismos deben intervenir a nivel nacional y cuales son las exigencias que nos exige la Unión Europea, para poder ingresar nuestro producto.

A nivel nacional, será necesaria la intervención del organismo de Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, SENASA. En cuanto a las exigencias por parte de la U.E, el Reglamento de la Comisión Europea (2023) determina los niveles máximos de presencia de residuos de plaguicidas, metales pesados, microorganismos y micotoxinas. Este determina que dictamina que deben mantenerse bajos los niveles de E. Coli y salmonela, ya que representan grandes riesgos para la salud. También hace referencia

a que no se deben superar en total los 4 µg/kg de contenido de aflatoxinas (B1, B2, G1 y G2), permitiendo mayor contenido si el producto no está destinado a consumo humano directo. Por último, en cuanto a los niveles de humedad, estos deben mantenerse bajos. Así, todos los requisitos antes mencionados deben ser analizados por un laboratorio privado o *surveyor*.

Habiendo determinado todo lo anterior, la empresa Campo Agrícola estaría lista para realizar la oferta comercial. Se deberán negociar aspectos básicos de la operación, definiendo para esta propuesta la utilización del transporte marítimo como medio internacional, basándose en el Incoterm CIF Hamburgo, a partir del cual se deberán pedir cotizaciones internacionales de seguro y flete, siendo el ETD (*estimated time of departure*) 01/04/2024 y determinando 15 días libres en destino. El método de pago internacional elegido para el caso, será cobranza bancaria.

Luego de definidos todas las variables anteriores y aceptada la oferta, se determinará el precio de venta internacional CIF (*cost, insurance and freight*) por 50 toneladas, para finalizar la negociación con el cliente.

Tabla 5: Cálculo precio de venta internacional FOB y CIF

Conceptos	Costo unitario
Costo de la mercadería	USD 14,350.00
Costo de producción	USD 7,500.00
Costo de procesamiento	USD 5,050.00
Costo de almacenaje	USD 1,800.00
Envases y embalajes	USD 390.83
Flete interno	USD 1,000.00
Certificaciones	USD 90.00
Certificado fitosanitario	USD 30.00
Certificado de origen	USD 15.00
Certificado de salud	USD 15.00
Certificado de inspección	USD 30.00
Gastos aduaneros	USD 250.00
Otros gastos	USD 610.00
COSTO BRUTO TOTAL	USD 16,600.83
Comisiones	USD 332.02
Comisión bancaria - 1% sobre FOB	USD 166.01
Comisión del agente - 1% sobre FOB	USD 166.01
Honorarios del despachante - 1% sobre FOB	USD 166.01
Reintegros	USD 249.01
Reintegro fijo - 1% sobre FOB	USD 166.01
Reint. Adicional por denominación de origen - 0,5% sobre FOB	USD 83.00
COSTOS VARIABLES	USD 249.01
UTILIDAD NETA	USD 16,849.84
PRECIO FOB	USD 33,699.68
Flete internacional	USD 1,200.00
Seguro internacional - 0,35% sobre FOB	USD 117.95
PRECIO CIF	USD 35,017.63

Fuente: elaboración propia.

- Fase operativa: en esta se van a establecer los datos que debe contener el contrato de exportación.

Tabla 6: Contrato de venta internacional

Contrato de venta internacional	
Detalle	Resultados de la negociación
Datos del exportador	Campo Agrícola S.A - Domicilio: no disponible.
Datos del importador	MAX Kiene GmbH - Dirección: Oberhafenstraße 1, 20097 Hamburg, Alemania.
Detalle de la mercadería	50 TN de maní crudo 38/42, cosecha 23/24, grado A.
Envases y embalajes	20 Big Bags por CNT de 40" - New BB x 1250 Kg.
Precio de venta convenido	769 USD/TN - CIF Hamburgo.
Método de pago	Cobranza bancaria
Schedule	ETD: 01/04/2024 - 15 días libres en destino
Documentos requeridos	Factura comercial - B.L - C.O - Cert. de calidad SGS S.A - Cert. de salud - Cert. Fitosanitario - Cert. de inspección - Packing list - Seguro internacional
Condiciones especiales	5Envíos parciales de 25 TN, cada 30 días comenzando el 01/04/2024

Fuente: elaboración propia.

Una vez firmado el contrato por ambas partes, esto implica que la firma local debe comenzar con todas las tareas requeridas para poder disponer de la mercadería para su exportación en el plazo pactado. Simultáneamente comenzará con la confección y solicitud de los documentos requeridos, los cuales serán enviados como borrador o *draft* al cliente, para no tener que incurrir en costos extras si estos se demoran o debieran ser modificados.

En cuanto los documentos estén listos, Campo Agrícola podrá enviárselos a su banco, para que este se los remita al banco del importador y así cuando el cliente realice el pago total de la factura comercial le facilitará le entregará los mismos. A partir de esta operación, el exportador puede comenzar a realizar los tramites correspondientes para el cobro de reintegros.

A continuación, a través del uso de la herramienta: Diagrama de Gantt, se especifican las tareas a seguir y los tiempos en los cuales deben cumplirse, respectivamente:

Tabla 7: Diagrama de Gantt – Etapas de exportación

Etapas de exportación: Campo Agrícola S.A. - 2024												
SEMESTRE	Primer semestre											
MES	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
QUINCENA	Primera	Segunda	Primera	Segunda	Primera	Segunda	Primera	Segunda	Primera	Segunda	Primera	Segunda
TAREA												
Confección y firma del contrato												
Arribo de la mercadería a planta procesadora												
Contrato de buque y seguro internacional												
Procesamiento y flete de la mercadería												
Embarque en puerto de origen												
Confección de los documentos requeridos												
Envío de los documentos en formato <i>draft</i>												
Envío de los documentos mediante banco												
Arribo de la mercadería a puesto de destino												
Pago internacional mediante cobranza bancaria												
Liberación de los documentos por parte del banco al importador												
Cobro de reintegros												

Fuente: elaboración propia.

- Fase post venta: una tarea aconsejable luego de culminada la exportación es revisar la estructura de costos utilizada para cotejar con la rentabilidad obtenida. Esto permitirá detectar los momentos en que los costos se hayan desfasado respecto de lo previsto y realizar los ajustes necesarios para futuras operaciones.

A su vez en esta fase, es fundamental brindar el soporte necesario al cliente, con el objetivo de fortalecer la relación con el mismo y fomentar a que esta sea duradera en el tiempo estabilizando la demanda internacional, buscando posicionar la empresa Campo Agrícola en este mercado.

Conclusiones y recomendaciones

Habiendo finalizado el desarrollo del plan de acción planteado, es posible afirmar que, siguiendo el lineamiento de los objetivos específicos, se pudo responder al objetivo general para este trabajo.

Así es que, podemos concluir que la empresa Campo Agrícola posee el potencial necesario para concretar su internacionalización mediante la exportación de maní crudo a Alemania, en el plazo planteado. Esta oportunidad responde a los deseos de expansión y crecimiento de la empresa, mudando su oferta del mercado interno al mercado internacional, obteniendo mayor rentabilidad por sus acciones.

Contemplando la situación actual de la empresa, se plantean las siguientes recomendaciones: en términos de capacidad productiva y recursos disponibles, deberían hacerse modificaciones en el corto plazo para revertir de manera eficaz y eficiente el alto costo que significa tercerizar servicios. Para ello se podría reinvertir parte de la utilidad proveniente de las exportaciones necesarias en, por ejemplo, depósitos de almacenamiento aptos para el acopio de maní.

Otro aspecto a tener en cuenta, es el incremento de la superficie sembrada de maní ya que, al encontrarse en la zona manisera por excelencia del país, los competidores en su gran mayoría superan a Campo Agrícola en la cantidad de toneladas disponibles a exportar. Con este aumento de superficie no se pretende igualar en un principio a la competencia, pero sí aminorar la diferencia y tener más toneladas disponibles para la venta internacional. Esto no sólo generaría mayor rentabilidad, sino que se podrían generar ofertas a nuevos mercados.

En el largo plazo, la recomendación para la empresa es que se plantee como objetivo poder invertir en su propia planta procesadora de maní, para bajar los costos y generar mayor competitividad.

Una última recomendación es investigar en la exportación de productos distintos, como por ejemplo el remanente de maní que no cumpla con las especificaciones para consumo humano, puede destinarse al consumo animal. En la Unión Europea, la importación de maní para consumo de aves es muy común, de esta manera se aprovecharía el remanente de producto que pudiera llegar a quedar.

Finalizando con la presente investigación, queda en evidencia que la empresa Campo Agrícola posee las herramientas y el potencial para introducirse en el mercado internacional. Aprovechando las oportunidades que la rodean y la calidad de reconocimiento internacional del producto a exportar, la expansión de la firma se concretará de manera rápida, generando un crecimiento sostenido.

Bibliografía

Araya-Pizarro. (2019). *Priorización Multicriterio de Mercados Potenciales de Comercio*.

Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n5/0718-0764-infotec-30-05-309.pdf>

Argentina.gob.ar. (2023).

<https://www.argentina.gob.ar/exportasimple/preguntasfrecuentes#1>.

Barale, M. (2023). *World Economic Forum*. Obtenido de

<https://es.weforum.org/agenda/2023/06/ha-tomado-la-globalizacion-una-nueva-direccion/>

CaCEC. (2020). *Cámara de Comercio Exterior de Córdoba*. Obtenido de

<https://www.cacec.com.ar/>

CAM. (2023). *Cámara Argentina del Maní*. Obtenido de <https://camaradelmani.org.ar/>

Coface. (2022). <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/>.

Europea, C. (2023). https://food.ec.europa.eu/index_en.

Jueguen, F. (09 de 2023). *La Nacion*. Obtenido de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/dos-digitos-tras-la-devaluacion-la-inflacion-se-disparo-a-124-en-agosto-y-fue-la-mas-alta-en-mas-de-nid13092023/>

Martino, D. (26 de 08 de 2023). *¿Cómo podría impactar en Argentina el ingreso al bloque*

BRICS? Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2023/08/26/brics-argentina-beneficios-orix->

arg/#:~:text=El%20ingreso%20de%20Argentina%20al,y%20los%20Emiratos%20%C3%81rabes%20Unidos

Milton Cisterna, F. (2020). "El negocio exportador del maní blanchado para el mercado europeo".

MRECIC. (2019). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*.

Obtenido de <https://cancilleria.gob.ar/es/acuerdo-mercosur-ue>

Mundi, I. (2022).

<https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/IC.BUS.EASE.XQ/rankings>.

Mundial, B. (2022). <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>.

País, V. (04 de 07 de 2023). *Vía País*. Obtenido de <https://viapais.com.ar/politica/el-pedido-de-alberto-fernandez-en-la-cumbre-del-mercosur-sobre-el-acuerdo-con-la-union-europea/>

SAGP. (07 de 2023). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/massa-elimino-las-retenciones-las-economias-regionales>

Sarmenti, I. P. (01 de 2023). *CNN en español*. Obtenido de

<https://cnnespanol.cnn.com/2023/01/18/argentina-sequia-mitad-territorio-perdidas-millonarias-orix/>

Tarifar. (2023). <https://web.tarifar.com/>.

Tembras, C. (2021). *"IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO EUROPEO PARA CAMPO AGRÍCOLA"* (Trabajo final de grado).

Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina.

TradeMap. (2023). *Trade statistics for international business development*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

UES21. (2018). *Universidad Empresarial Siglo 21*.

Anexos

Como anexo se exponen los resultados preliminares para la elaboración de la Matriz Multicriterio. Para ello se establecieron distintas variables a las cuales se las ponderó, para luego poder valorarlas según un rango establecido, en base a los indicadores obtenidos para cada país seleccionado y así poder obtener el resultado expuesto en el plan de implementación del presente trabajo.

Importaciones totales de maní crudo en 2022.

Pais	TN totales	Valor
Países Bajos	344.22	5
Italia	27.711	4
Alemania	103.684	5
Grecia	17.851	1
Portugal	5.991	1

Valor	Rango en TN
1	0 a 29.999
2	30.000 a 59.999
3	60.000 a 89.999
4	90.000 a 119.999
5	120.000 o mayor

Fuente: elaboración propia, en base a Trade Map.

Importaciones de maní crudo desde Argentina como porcentaje de TN totales en 2022.

Pais	TN totales en %	Valor
Países Bajos	77,32%	4
Italia	78,59%	5
Alemania	19,02%	2
Grecia	79,46%	5
Portugal	55,66%	3

Valor	Rango en %
1	0 a 14,99
2	15 a 29,99
3	30 a 59,99
4	60 a 89,99
5	90 o mayor

Fuente: elaboración propia, en base a Trade Map.

Precio promedio en USD/TN de maní crudo en 2022.

Pais	Precio prom. USD/TN	Valor
Países Bajos	1509	2
Italia	1602	4
Alemania	1484	2
Grecia	1623	4
Portugal	1572	4

Valor	Rango en USD
1	1.389.99 a 1.449,99
2	1.450 a 1.509
3	1.510 a 1.569
4	1.570 a 1.629
5	1.630 o mayor

Fuente: elaboración propia, en base a Trade Map.

PBI per Cápita en USD 2022.

Pais	PBI per Cápita	Valor
Países Bajos	USD 55,985.40	5
Italia	USD 34,158.00	3
Alemania	USD 48,432.50	5
Grecia	USD 20,732.10	1
Portugal	USD 24,274.50	1

Valor	Rango en USD
1	20.000 a 24.999
2	25.000 a 29.999
3	30.000 a 34.999
4	35.000 a 39.999
5	40.000 o mayor

Fuente: elaboración propia, en base a Banco Mundial.

Riesgo país en 2022.

Pais	Riesgo país	Valor
Países Bajos	A2	4
Italia	B	1
Alemania	A3	3
Grecia	A4	5
Portugal	A3	3

Valor	Rango
1	B (Ligeramente alto)
2	A4 (Razonable)
3	A3 (Satisfactorio)
4	A2 (Bajo)
5	A1 (Muy bajo)

Fuente: elaboración propia, en base a COFACE.

Libertado económica 2022.

Pais	Puntos	Valor
Países Bajos	7,76	5
Italia	7.25	4
Alemania	7.73	5
Grecia	6.94	4
Portugal	7.54	5

Valor	Rango en puntos
1	0 a 2.99 (no libre)
2	3 a 5.92 (menos libre)
3	5.93 a 6.63 (Tercer cuarto)
4	6.64 a 7.48 (Segundo cuarto)
5	7.49 o mas (mayormente libre)

Fuente: elaboración propia, en base a Fraser Institute.

Ranking de posiciones en índice: facilidad para hacer negocios 2019.

Pais	Posición	Valor
Países Bajos	140	3
Italia	58	0
Alemania	161	5
Grecia	105	1
Portugal	143	3

Valor	Rango
1	100 a 114
2	115 a 129
3	130 a 144
4	145 a 159
5	160 en adelante

Fuente: elaboración propia, en base a Index Mundi.

Índice de desempeño logístico 2022

País	Posición	Valor
Países Bajos	4,2	4
Italia	3,8	2
Alemania	4,3	5
Grecia	3,7	2
Portugal	3,6	1

Valor	Rango
1	3,5 a 3,69
2	3,7 a 3,89
3	3,9 a 4,09
4	4,1 a 4,29
5	4,3 o mayor

Fuente: elaboración propia, en base a Banco Mundial.