



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

## **Internacionalización a través de la Exportación Por Cuenta y Orden de Terceros**

### **en el Mercado Manisero de la Provincia de Córdoba**

Universidad Nacional de Córdoba

Escuela de Graduados – Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo Final de Tesis para Maestría en Comercio Internacional

Autor: Estefania Rinaudo

Tutor: Gustavo Fadda

Año 2022



Internacionalización a través de la Exportación Por Cuenta y Orden de Terceros en el Mercado Manisero de la Provincia de Córdoba by Estefania Rinaudo is licensed under

[CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

## DEDICATORIA

*Me gustaría dedicar el resultado de esta tesis a mi familia, principalmente a mis padres que me han enseñado a ser la persona que hoy soy, mis valores, mi perseverancia y empeño se lo debo a ellos.*

*También se lo quiero dedicar a mi novio, Marcelo, que me a apoyado y esperado cada fin de semana de cursado, y, por último, y no menos importante a mi hijo Alfonso, que ha llegado hace algunos meses atrás, para poner una pausa y al mismo tiempo darme el último empujón que faltaba para finalizar este proyecto.*

## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar, quiero agradecerle a mi tutor Cr. Gustavo Fadda, por su orientación, paciencia y motivación, que han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.*

*También agradecer a todo el cuerpo docente y no docente de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba que me abrieron las puertas para lograr esta Maestría.*

*Y por último, a las empresas en las que he trabajado por abrirme las puertas y brindarme los aprendizajes adquiridos, en especial a Francisco, Marcelo y Guillermo.*

## ÍNDICE GENERAL

I	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	<b>Presentación.....</b>	<b>1</b>
1.2	<b>Resultados Esperados e Importancia del Proyecto. ....</b>	<b>2</b>
1.3	<b>Preguntas de investigación. ....</b>	<b>2</b>
1.4	<b>Objetivo General.....</b>	<b>3</b>
1.5	<b>Objetivos particulares. ....</b>	<b>3</b>
1.6	<b>Hipótesis. ....</b>	<b>4</b>
II	MARCO TEÓRICO .....	4
2.1	<b>Pymes.....</b>	<b>4</b>
2.1.1	La Contribución de las Pymes al Comercio Internacional. ....	6
2.1.2	Internacionalización de las Pymes. ....	6
2.2	<b>Modalidades de Exportación. ....</b>	<b>7</b>
2.2.1	Exportación directa. ....	7
2.2.2	Exportación indirecta. ....	8
2.2.2.1	Exportación por cuenta y orden de terceros. ....	9
2.3	<b>El Producto: El Maní. ....</b>	<b>10</b>
2.3.1	Breve historia del maní. ....	10
2.3.2	Ciclo productivo del maní. ....	12
2.3.2.1	Preparación de suelos. ....	12
2.3.2.2	Cultivo. ....	13
2.3.2.3	Cosecha. ....	15
2.3.3	Proceso productivo para su comercialización. ....	16
III	MARCO METODOLÓGICO .....	21
3.1	<b>Etapa 1: Diagnostico Empresarial. ....</b>	<b>22</b>
3.1.1	Reseña Histórica.....	24
3.1.2	Análisis Interno .....	25
3.1.3	Infraestructura de la empresa .....	26

3.1.4	Análisis FODA.....	26
<b>3.2</b>	<b>Etapa 2: Fundamentación Teórica: Exportación por Cuenta y Orden de Terceros. ....</b>	<b>29</b>
3.2.1	Sujetos y Elementos .....	29
3.2.2	Requisitos para inscribirse como Importador/Exportador.....	30
3.2.3	Obligaciones de los intermediarios.....	32
3.2.4	Régimen Informativo.....	33
3.2.5	Recupero de IVA y Derechos de Exportación .....	34
3.2.6	Estímulos Aduaneros.....	35
3.2.7	Factura de Exportación.....	40
3.2.8	Cuenta de Venta y Líquido Producto - CVLP .....	41
3.2.9	Ingreso de Divisas .....	42
<b>3.3</b>	<b>Etapa 3: Aliado Estratégico. ....</b>	<b>44</b>
<b>3.4</b>	<b>Etapa 4: Desarrollo del Modelo de Negocios. ....</b>	<b>46</b>
3.4.1	CANVAS .....	47
3.4.2	Documentación de la exportación .....	56
3.4.3	Análisis del plan de internacionalización .....	58
<b>IV</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>V</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>62</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NRO. 1. NIVEL MÁXIMO DE LAS VENTAS TOTALES ANUALES. ....	5
TABLA NRO. 2. COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	50
TABLA NRO. 3. DISTRIBUCIÓN TONELADAS POR CALIBRE.....	50
TABLA NRO. 4. COSTOS DE EXPORTACIÓN.....	51
TABLA NRO. 5. DESAGREGACIÓN COSTOS EXPORTACIÓN.....	51
TABLA NRO. 6. RENDIMIENTOS DE LA EXPORTACIÓN.....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA NRO. 1. CALENDARIO DE SIEMBRA Y COSECHA EN ARGENTINA.....	14
FIGURA NRO. 2. PROCESO PRODUCTIVO PARA SU COMERCIALIZACIÓN.....	19
FIGURA NRO. 3. MATRIZ FODA .....	29

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°. 1: PERMISO DE EMBARQUE.....	64
ANEXO N°. 2: BILL OF LADING.....	65
ANEXO N°. 3: AIR WAYBILL.....	66
ANEXO N°. 4: CARTA DE PORTE POR CARRETERA - CRT.....	67
ANEXO N°. 5: FACTURA COMERCIAL.....	68
ANEXO N°. 6: PACKING LIST.....	69
ANEXO N°. 7: CERTIFICADO DE ORIGEN .....	70
ANEXO N°. 8: FITOSANITARIO .....	71



# **I INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Presentación.**

El sector Agroindustrial Manisero (SAM) está asentado en gran parte en la Provincia de Córdoba, la Cámara<sup>1</sup> del Maní sostiene que, si bien es el noveno productor mundial, el bajo consumo interno (entre 250 y 400 gramos per cápita por año) permite que se exporte casi la totalidad del cultivo producido en el sur de la provincia (el 95% de su producción aproximadamente), ya que el consumo mundial es diez veces más alto.

Dicha Cámara señala que este sector está constituido por un total de 25 empresas, entre ellas Pymes, cooperativas de capitales nacionales y sólo dos empresas de capitales extranjeros. Dos empresas del sector están radicadas en la Provincia de Salta y los 23 restantes en la Provincia de Córdoba, donde se produce el 92% del maní.

Si bien es cierto que existen más pymes dentro del sector (20), son las grandes empresas las que acaparan el mercado de exportación (50%).

Como mencionamos anteriormente, existen muchas empresas en la provincia que se dedican a la producción del maní, aunque la mayoría no lo exporta, debido a que, muchos productores no tienen el conocimiento o recursos necesarios para desarrollar un plan de exportador, de costo y riesgo inherente elevado; esto ha incentivado a productores e

---

<sup>1</sup> Cámara del Maní (2 de Julio de 2021). <https://camaradelmani.org.ar/>

industriales a buscar sinergias asociativas, forjando a que gran parte de los productores tenga alguna forma de asociación con la industria procesadora de maní.

## **1.2 Resultados Esperados e Importancia del Proyecto.**

El presente proyecto busca identificar las oportunidades que brinda el dinamismo del comercio mundial a los productores agrícolas nacionales, a través del diseño de un modelo de negocios que estudie los mecanismos logísticos, comerciales y financieros que intervienen en la exportación, y en especial, en la exportación por cuenta y orden de terceros del maní desde la provincia de Córdoba al resto del mundo.

El objetivo es lograr la internacionalización de pequeñas empresas para lo cual se plantea como estrategia la exportación por cuenta y orden de terceros.

Teniendo presente que casi en su totalidad el Maní que produce Argentina, específicamente la provincia de Córdoba, es exportado al resto del mundo, para poder lograr un mejor posicionamiento de las empresas en el exterior y aumentar los rendimientos, tanto de la empresa intermediaria como productora, es necesario caracterizar el maní a exportar, la cadena de producción y los valores agregados asociados, identificar y especificar los procesos de gestión requeridos, definir la estructura organizacional requerida y por último, hacer una evaluación económica.

## **1.3 Preguntas de investigación.**

¿Cómo la exportación por cuenta y orden de terceros lograría la internacionalización de pequeñas empresas productoras de maní?

¿En qué medida un modelo de negocios de exportación contribuye a generar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo en los productores del sector manisero?

¿Cuáles son los aspectos y actividades generadoras del margen de utilidad en la exportación de maní argentino, y cuál es su comportamiento?

#### **1.4 Objetivo General.**

Analizar la implementación de un modelo de negocios que permita a través de la exportación por cuenta y orden de terceros la internacionalización de pequeñas empresas del sector manisero en Argentina.

#### **1.5 Objetivos particulares.**

- Identificar las oportunidades que brinda el dinamismo del comercio mundial a los productores maniseros nacionales.
- Caracterizar el producto a exportar; la cadena logística y de producción, sus fortalezas y debilidades.
- Definir la estructura organizacional requerida.
- Hacer la evaluación económica.

- Incluir una muestra de la funcionalidad práctica del modelo de negocios.

## **1.6 Hipótesis.**

Si a las pequeñas empresas que representan el sector manisero de la provincia de Córdoba, se les presentan un modelo de negocios basado en la exportación por cuenta y orden de terceros, tendrían las bases para exportar sus productos de demanda local deficiente, abrirse a nuevos mercados y contribuir al crecimiento y desarrollo económico del país.

## **II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Pymes.**

Para (Orlandi, 2006), las PYMES son consideradas una parte importante dentro de la economía de un país, especialmente los países en vías de desarrollo. Los beneficios más relevantes para la actividad económica están dados principalmente porque son una importante fuente generadora de empleo, fomentan el mercado, la competencia y la producción nacional, impulsando el desarrollo de una economía y mejorando la distribución del capital, aportan mayor flexibilidad en la producción de bienes y servicios a la economía en términos agregados y poseen una gran capacidad innovadora.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, mediante la Disposición 147/2006<sup>2</sup>, define a las Micro, Pequeñas y Medianas como Empresas (PyMES) como “aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en PESOS (\$)”:

Tabla Nro. 1. Nivel máximo de las ventas totales anuales.

Sector/ Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	\$456.000	\$1.250.000	\$1.850.000	\$467.500	\$480.000
Pequeña Empresa	\$3.040.000	7.500.000	\$11.100.000	\$3.366.000	\$3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	\$88.800.000	\$22.440.000	\$24.000.000

Fuente: Elaboración propia en base a la Disposición 147/2006.

Los valores de la tabla son actualizados por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional mediante disposiciones y para el cálculo se tiene en cuenta las variaciones de precios internos relevados por INDEC.

<sup>2</sup> Disposición 147 de 2006. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Publicada en Boletín Oficial, 23 de octubre de 2006. Argentina.

### **2.1.1 La Contribución de las Pymes al Comercio Internacional.**

Según (Orlandi, 2006), el comercio internacional está asociado con las grandes empresas multinacionales, ya que la mayoría de las Pymes no participan activamente, debido a que suelen enfrentarse a diferentes obstáculos, como la falta de regulaciones homogéneas entre los países, dificultades para adquirir sistemas de calidad o procesos de certificaciones, dificultades para acceder a financiamiento, a tecnología y el desarrollo de los recursos humanos.

A pesar de dichas dificultades, las Pymes se favorecen y favorecen al comercio internacional de diferentes maneras. Entre ellas podemos mencionar, que normalmente se exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado, el impulso de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación, suministran servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional.

### **2.1.2 Internacionalización de las Pymes.**

De acuerdo a A. Szabó (2003), citado en (Orlandi, 2006), define la internacionalización como un “grupo de acciones y maniobras que una compañía debe desarrollar para penetrar en un mercado y beneficiarse de los recursos que se originan en ese mercado”.

No existe una única estrategia para que las Pymes puedan internacionalizarse, depende muchas veces de la coyuntura macroeconómica, del tipo de cambio, de las políticas públicas y

la promoción comercial y de los acuerdos o alianzas estratégicas que puedan lograr entre empresas.

## **2.2 Modalidades de Exportación.**

Definir cómo exportar, ya sea de manera directa o indirecta, es importante para lograr ingresar y permanecer en dichos mercados de destino, y obtener los máximos beneficios posibles para la empresa, y dependerá de diferentes factores como, por ejemplo, del volumen de exportación, de los recursos y experiencias disponibles.

### **2.2.1 Exportación directa.<sup>3</sup>**

La exportación directa implica el despliegue de toda una estrategia logística y administrativa y se da cuando una empresa vende sus productos directamente a un cliente en el exterior.

Entre algunas de sus ventajas<sup>4</sup> podemos mencionar, un mayor aprovechamiento de los productos, maximización de beneficios, amplio conocimiento de los aliados estratégicos en el

---

<sup>3</sup> Murcia Economía (15 de octubre de 2021) - <https://murciaeconomia.com/art/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio>

<sup>4</sup> Diario del Exportador (15 de octubre de 2021) - <https://www.diariodelexportador.com/2015/11/ventajas-y-desventajas-de-la.html>

Como Importar en Argentina (15 de octubre de 2021) - <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/exportacion-directa-indirecta/>

exterior debido a un manejo directo de la marca ante los mismos, un mayor grado de control sobre todos los aspectos de la transacción, ya que se sabe dónde, cuándo, cuánto y cómo está tu mercadería en todo momento.

Por el contrario, como principales desventajas<sup>5</sup>, podemos mencionar que debemos contar con un vasto conocimiento en cuanto a leyes de comercio internacional, también debemos contar con una buena capacidad de negociar y con personal calificado y dedicado exclusivamente a esta área lo genera una mayor responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Por lo tanto, esta sería una estrategia de entrada más adecuada para las empresas que desean expandir su cuota de mercado o maximizar sus beneficios, y puede ser difícil de llevar a cabo, ya que estas tareas consumen mucho tiempo y los errores pueden provocar pérdidas comerciales graves.

### **2.2.2 Exportación indirecta.<sup>6</sup>**

---

<sup>5</sup> Murcia Economía (15 de octubre de 2021) - <https://murciaeconomia.com/art/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio>

<sup>6</sup> Murcia Economía (15 de octubre de 2021) - <https://murciaeconomia.com/art/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio>



La exportación indirecta consiste en vender nuestros productos a un intermediario situado en el país, para que este luego los venga al mercado internacional asumiendo todas las responsabilidades tanto administrativas, como de marketing y transporte.

Entre algunas de sus ventajas podemos mencionar, que es una de las opciones de entrada más económicas ya que no es necesario contar con personal calificado ni especializado en esta área, como así tampoco la empresa necesitar tener experiencia en comercio internacional.

Por el contrario, como principales desventajas, podemos mencionar debido a que es el intermediario quien toma decisiones importantes y tiene el total control, nuestra empresa no obtendrá un conocimiento importante de cómo funciona el mercado, como así tampoco un conocimiento del cliente en el exterior.

#### **2.2.2.1 Exportación por cuenta y orden de terceros.**

##### **Concepto**

En Argentina, la Resolución General 2000/06<sup>7</sup> en su artículo 35° define a la exportación por cuenta y orden de terceros, como “aquellas encomendadas por el propietario

---

<sup>7</sup> Resolución General 2000 de 2006, EXPORTACIONES-IVA-ACREDITACION DE SALDOS-REINTEGROS Y REEMBOLSOS A LA EXPORTACION-TRANSFERENCIA DE SALDO. Art. 35. Publicada en Boletín Oficial, 06 de febrero de 2006. Argentina.

de la mercadería a mandatarios, consignatarios u otros intermediarios para que efectúen la venta de los bienes al exterior por cuenta y orden del mencionado propietario”, en dicha venta se efectúa una operación de intermediación, en tanto a que no existe transferencia de la propiedad de la mercadería.

Como algunas de las ventajas de dicho procedimiento, podemos mencionar que son de fácil tramitación e implican menores costos operativos, de transportes y de estructura, ya que brinda la posibilidad de consolidar mercaderías de varias empresas en una sola operación, logrando mayor eficiencia y posibilitando hacer experiencia en los aspectos operativos y comerciales de exportación.

## **2.3 El Producto: El Maní.**

### **2.3.1 Breve historia del maní.**

En Argentina, el maní comenzó a cultivarse en las poblaciones indígenas del NOA y NEA, en pequeñas superficies desde los tiempos coloniales y viene atravesando un proceso de mejoramiento cualitativo y de incremento de volúmenes.

Durante los años que van de 1940 a 1974, con estructuras precarias dentro de la actividad y donde la mayor parte de la cadena de valor no estaba sistematizada, la superficie sembrada fue de aproximadamente 2.388 ha sembradas.<sup>8</sup>

En 1975, con el crecimiento de la actividad manisera se crea la Cámara Argentina de Seleccionadores de Maní, en los años '80, se incorpora una nueva variedad de maní que marcó un antes y un después, el maní tipo runner, el cual ayudó a mejorar el rendimiento y la calidad, para los años '90, se comienza a invertir fuertemente en el sector, con la incorporación de tecnologías en toda la cadena de producción, con la adopción de equipos de cosecha de nuevo diseño, de la difusión de secadoras, se incorporaron puestos de trabajo y asociaciones con otros entes. Estos factores influyeron notablemente en la calidad del maní argentino, y son muy tenidos en cuenta por los compradores externos. (Zuain, 2019)

El aumento de los rendimientos y de la calidad del maní cosechado ayudaron en forma determinante su posicionamiento en el mercado internacional.

La Cámara Argentina de Maní (CAM), consiguió el reconocimiento de la primera marca provincial en la historia, a través de la denominación “Maní de Córdoba”, el cual protege al maní argentino por medio de la Ley 10.094 sancionada en 2012, la cual fue resultado del desarrollo realizado desde 2001 por la Fundación Argentina de Maní (FAM) y

---

<sup>8</sup> Revista Alimentos Argentinos N° 6 - (7 de Junio 2022) -

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/06/Mani.PDF>

constituye un sello de calidad que garantiza calidad premium, según los más rigurosos estándares internacionales. (Camara del Maní, s.f.)

“En la región manisera relevada se sembraron un total de 305.600 hectáreas de maní, valor inferior al año pasado en un 8%. De esa superficie el 85% corresponde a la provincia de Córdoba”, dicho porcentaje explica que se llame al maní como el “Cultivo cordobés”. (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2020)

“El volumen total de maní producido en Córdoba fue de 1.168.100 tn, lo que representa una disminución del 8% respecto a la campaña 2018/19 pero supera al promedio histórico en un 16%”. (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2020)

Para mantener esta posición de privilegio a nivel mundial y continuar generando riqueza, es necesario mantener un elevado nivel de investigaciones sobre distintos aspectos de la producción, que permita avanzar en nuevas tecnologías que mejoren la calidad y la producción.

## **2.3.2 Ciclo productivo del maní.**

### **2.3.2.1 Preparación de suelos.<sup>9</sup>**

---

<sup>9</sup> Maní - Guía práctica para su cultivo (16 de noviembre de 2021) -

<http://www.ciacabrera.com.ar/docs/Guia%20Mani%202018.pdf>

El maní se desarrolla mejor en suelos sueltos y profundos, bien drenados, con bajos porcentajes de arcilla, ya que, los suelos muy arenosos tienen como desventaja el poco almacenamiento de agua y nutrientes y, por lo tanto, el cultivo será más susceptible a la sequía y a carencias nutricionales.

La rotación de maní con otros cultivos como sorgo, maíz o pasturas, debería incluirse cada cuatro o más años, ya que es determinante en la obtención de un buen rendimiento.

### **2.3.2.2 Cultivo.**

#### **- Elección de la semilla. <sup>10</sup>**

Un buen cultivo depende de la semilla a utilizar, una semilla de buena calidad ayuda a enfrentar condiciones adversas durante la época de siembra, por lo tanto, es muy importante que estas sean de elevada pureza varietal, sanas, maduras, libres de enfermedades y de buen poder germinativo.

#### **- Época de siembra.**

Definir la correcta fecha de siembra es fundamental para maximizar los rendimientos, la calidad del producto y contrarrestar los efectos climáticos adversos, como sequías y temperaturas extremas. (E. M. Fernandez, O. Giayetto, 2017)

---

<sup>10 10</sup> Maní - Guía práctica para su cultivo (16 de noviembre de 2021) -

<http://www.ciacabrera.com.ar/docs/Guia%20Mani%202018.pdf>

La temperatura del suelo ideal debe ser igual o mayor a 18° C y esta se logra normalmente en la segunda quincena de octubre y principios de noviembre, en este momento las tierras se preparan para la siembra.

Durante diciembre, es un momento muy importante, en el cual no puede faltar agua, ya que, las plantas comienzan a asomar, durante el mes de enero el cultivo ya ha alcanzado la floración y comienzan a formarse las cápsulas que contendrán al grano.

En el mes de febrero las cápsulas están totalmente formadas y el grano comienza a tomar coloración para finalmente en el mes de marzo estar listo el cultivo para ser cosechado.

Por último, en abril se procede a arrancar las plantas de maní y colocadas hacia arriba, para luego de unos días de secados su posterior trilla. (G. Tascon, E. Villar Mine, 2015)

Figura Nro. 1. Calendario de siembra y cosecha en Argentina



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INTA.

### 2.3.2.3 Cosecha.<sup>11</sup>

La cosecha es uno de los procesos más importantes, debido a que, una cosecha incorrecta o deficiente generaría pérdidas durante la recolección o disminución de la calidad del producto.

Los requerimientos de capital, conocimientos técnicos y la mecanización de la cosecha ha ido incrementando año tras año, lo cual ha permitido cosechas más rápidas, con mayores rendimientos y con menos mano de obra.

La cosecha de maní se lleva a cabo en forma mecánica y consta básicamente de las siguientes etapas:

- **Arrancado.**

Definir el momento de arrancado del maní será muy importante, porque será este quien determine su calidad.

---

<sup>11</sup> Guía del emprendedor – Cultivo del maní (16 de noviembre de 2021) -

<http://www.guiadelemprendedor.com.ar/Mani.htm#:~:text=El%20descapotado%3A%20Una%20vez%20arranca%20se%20pueda%20iniciar%20el%20descapotado.&text=El%20descapotado%20es%20una%20parte.eficiencia%20depende%20de%20muchos%20factores.>

Maní - Guía práctica para su cultivo (16 de noviembre de 2021) -

<http://www.ciacabrera.com.ar/docs/Guia%20Mani%202018.pdf>

La demanda y el precio del mismo, están estrechamente relacionados a su sabor, por lo que, se deben considerar diferentes factores como el estado sanitario del cultivo, la humedad del suelo, la madurez de las vainas, la regulación de la arrancadora y la velocidad de trabajo.

- **Secado.**

En la actualidad, este proceso es uno de los más importantes en el proceso de obtención de maní de alta calidad.

El maní cuando es arrancado tiene una humedad entre 35 y 45 %, para un almacenamiento seguro es necesario disminuir esa humedad a 10% o menos.

El secado natural en el campo se realiza cuando las condiciones climáticas lo permiten, pero lamentablemente estas condiciones se dan sólo en determinadas épocas y no permiten que todo el maní se seque en forma natural, por lo que, una combinación de secado natural y artificial es el sistema más eficiente y económico.

- **Descapotado**

Luego de que es arrancado el maní, permanece invertido en el lote perdiendo humedad. La eficiencia de esta etapa, incide directamente sobre las pérdidas en cantidad y calidad del maní.

### **2.3.3 Proceso productivo para su comercialización.**



Para lograr una mayor comprensión del proceso productivo del maní, llevamos a cabo entrevistas con Amanda Giuggia, quien es Responsable Sistema de Gestión Integrada, en la forma Servicios Agropecuarios S.R.L.

Cuando finaliza la cosecha, el maní es transportado a la planta procesadora, donde se llevarán a cabo los procesos necesarios para elaborar las siguientes manufacturas:

- a) Maní confitería entero (shelled).
- b) Maní confitería partido (Split).
- c) Maní blanchado (blanched): maní confitería sin piel.
- d) Maníes preparados y/o saborizados.
- e) Pasta y manteca de maní.
- g) Aceite de maní.
- h) Harina y pellets de maní.

El porcentaje de la producción dedicada a cada producto dependerá en primer lugar de los objetivos de cada empresa, y además del volumen, calidad, y sanidad de la cosecha.

- Ingreso en planta: al ingresar el maní a planta se realizan análisis físicos y químicos para determinar la calidad y detectar la presencia de aflatoxinas; y el maní que presente alta humedad es destinado al sistema de secado artificial. Luego pasa a la descarga para su posterior limpieza.
- Pre limpieza: en esta etapa el maní sufre un proceso de pre limpieza, en el cual son separados los cuerpos extraños como piedras, palos, tierra y todo tipo de

impurezas, los granos sueltos de las vainas y el maní en caja, los granos sueltos son enviados para la extracción de aceite, fabricación de pellets con la pulpa, harina, maní industria, etcétera.

- Descascarado: en esta etapa el maní en caja recibido de la pre limpieza ingresa a un sistema de descascarado para la ruptura de dicha cáscara, comúnmente denominada “caja” y la obtención del maní con piel roja, que se denomina comercialmente “maní con piel”, la cáscara es utilizada luego para la fabricación de alimento balanceado, combustible, etcétera.

- Sardana/Gravimétrica: el maní obtenido en la etapa anterior es sometido a través de mesas vibradoras neumáticas al proceso de separación de impurezas, que separan nuevamente todo cuerpo extraño, granos rotos producto del descascarado, etcétera.

- Selección por máquinas electrónicas (selectoras): en este momento los granos que presenten algún daño, cuerpos extraños pasan al rechazo y el maní óptimo continúa su proceso.

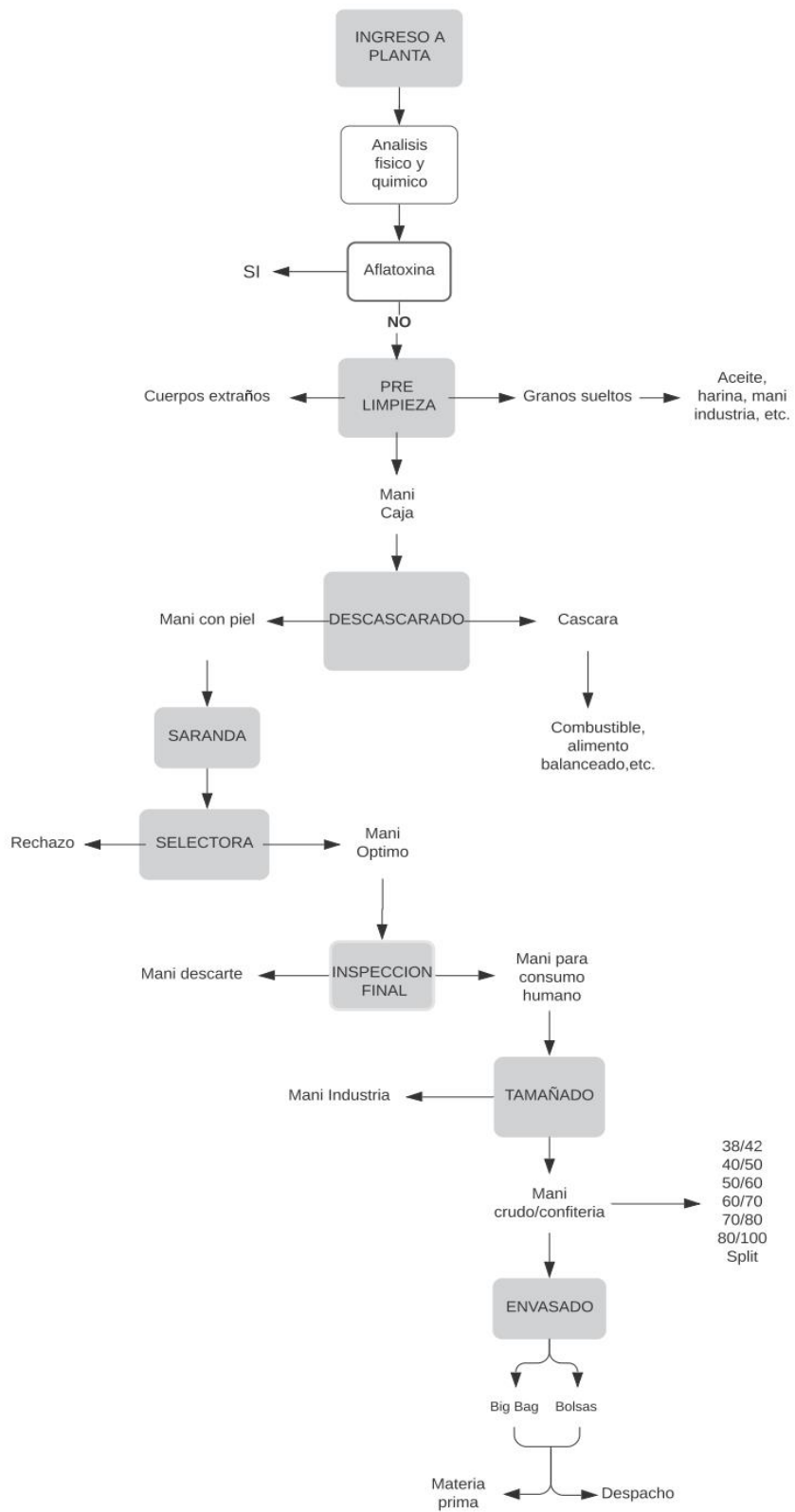
- Inspección final (picoteo): El maní procedente de las selectoras es sometido a una inspección final llevada a cabo por personal especializado, el cual apoyado en máquinas seleccionadoras, elimina todo cuerpo extraño, grano defectuoso o de otro color que la etapa anterior no hubiera separado. De esta selección surge el “maní apto para consumo humano” y el “maní de descarte o defectuoso”.

- Clasificación por tamaño: aquí el maní ingresa al proceso de tamañado y se va a obtener maní confitería/crudo clasificado de acuerdo a su calibre.

- Embolsado, etiquetado y almacenaje: una vez que finaliza el proceso de clasificación, el maní confitería es embolsado por calibres ya sea en Big Bag y/o en

bolsas, para luego ser despachado para su exportación o continuar como materia prima para próximos procesos.

Figura Nro. 2. Proceso productivo para su comercialización



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a Amanda Giuggia.

### III MARCO METODOLÓGICO

Etapas	Tipos de Estudio	Métodos de Investigación	Técnicas para recolectar información	Fuente de Información
Etapa 1: Diagnóstico empresarial	Exploratorio	Método inductivo	Entrevistas a la Pyme del sector manisero  Análisis de sus estados financieros (estudio de caso)  Análisis FODA	Primaria
Etapa 2: Fundamentación teórica: Exportación por cuenta y orden de terceros	Descriptivo	Método deductivo	Artículos académicos  Informes económicos y empresariales (públicos y privados)	Secundaria
Etapa 3: Aliado estratégicos	Descriptivo	Método inductivo	Entrevistas a empresas exportadoras del sector manisero  Estudio de caso, aliado estratégico.	Primaria/ Secundaria
Etapa 4: Desarrollo del Modelo de Negocios	Descriptivo	Método deductivo	Estadísticas  Modelo Canvas (aplicado al estudio de caso)	Primaria/ Secundaria

En la primera etapa, realizaremos un diagnóstico empresarial sobre la cual se desarrolla la investigación, para lo cual, es necesario realizar un estudio exploratorio, dado que no hay estudios previos sobre la empresa en particular. El método de investigación

utilizado en esta etapa es el método inductivo, ya que, a través de las fuentes de información primarias, recolectaremos información a través de entrevistas a las Pymes de nuestro sector, el Análisis de sus estados financieros y un Análisis FODA.

En la segunda etapa, se analizará la exportación por cuenta y orden de terceros, a través de un estudio descriptivo, se identifican elementos y características del objeto de investigación. El método en este caso es deductivo porque se parte del estudio de una teoría general sobre el fenómeno de la internacionalización, para explicar hechos o situaciones particulares de la empresa analizada. La búsqueda de información será de fuentes secundarias.

En la tercera etapa, realizaremos un diagnóstico empresarial de la gran empresa, quien será nuestro aliado estratégico para el desarrollo de la exportación, para lo cual, es necesario realizar un estudio descriptivo de la misma. El método de investigación utilizado en esta etapa es el método inductivo, ya que a través de las fuentes de información primarias y secundarias recolectaremos información a través de entrevistas a nuestro potencial aliado.

Y, por último, en la cuarta etapa, desarrollaremos un modelo de negocios, en el cual, a través de nuestro socio estratégico, llevaremos adelante la internacionalización de la Pyme, para lo cual a través de las fuentes de información primarias y secundarias desarrollaremos un modelo Canvas y una proyección de nuestro modelo.

### **3.1 Etapa 1: Diagnostico Empresarial.**

A continuación, a partir, de entrevistas realizadas a Marcelo Ferrero, Socio de Ferrero y Asociados S.R.L y Guillermo Ferrero, Socio Gerente de Ferrero y Asociados

S.R.L., realizaremos un diagnostico empresarial de la Pyme seleccionada para nuestro trabajo:

Razón Social: Ferrero y Asociados S.R.L.

CUIT: 30-71439303-7

Fecha Inicio Actividades: 04/02/2014

Rubro: Agropecuario.

Conciencia Exportadora: la empresa está dispuesta a realizar los cambios necesarios para concretar la exportación.

Ubicación Geográfica: 25 de mayo 369 - Ciudad de Hernando; Provincia de Córdoba.

Número de empleados: 3 empleados fijos

Actividades: Servicios de cosecha mecánica, labranza, siembra, trasplante, pulverización, desinfección y fumigación

Posición arancelaria del producto a exportar:<sup>12</sup>

- 1202.42.00.1 Maní confitería según resolución 12/99 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, excepto blanchado (Ley 21.453).

- 1202.42.00.2 Maní partido según resolución 12/99 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, excepto blanchado (Ley 21.453).

- 1202.42.00.3 Maní blanchado

Destino de los servicios: campos propios y de terceros dentro de la provincia de Córdoba.

---

<sup>12</sup> AFIP (3 de Junio de 2022) - <https://www.afip.gob.ar/aduana/arancelintegrado/arancelVerConsulta.asp>

Insumos utilizados: insumos de oficina, semillas, fertilizantes, agroquímicos, repuestos para maquinarias, gasoil, lubricantes, entre otros.

Hectáreas sembradas: aproximadamente 700 has propias y 2300 has de terceros.

Hectáreas cosechadas: aproximadamente 700 has propias y 3200 has de terceros.

Estructura Organizativa: simple.

Mano de obra directa: empleados administrativos, empleados agrarios (maquinistas, tractoristas, encargados).

Mano de obra indirecta: contador, abogado, transportistas (camioneros, remolques), ingenieros, proveedores de insumos y repuestos, torneros, mecánicos.

Organización del Mercado Interno: la empresa no trabaja con intermediarios, presta sus servicios directamente a sus clientes.

Tipos de Clientes: Empresas y/o Particulares.

¿Ha exportado alguna vez?: No.

Certificado de calidad: No.

Certificaciones técnicas según el producto: No.

¿Se encuentra inscripto como importador/exportador? inscripción en trámite.

Registro de marca: No.

### **3.1.1 Reseña Histórica**

Ferrero y Asociados S.R.L. inició sus actividades el 04 de febrero de 2012 en la ciudad de Hernando, provincia de Córdoba. Es una empresa familiar que comenzó prestando sus servicios de siembra y cosecha en un pequeño número de hectáreas propias con maquinarias de menor tamaño y tecnología, con el paso de los años logró



ampliar su mercado, llegando en la actualidad a trabajar hectáreas propias y de terceros en varias localidades tanto en el sur de la provincia de Córdoba, como lo son Hernando, Pampayasta, Oliva, Oncativo, Laguna Larga, Villa Ascasubi, como más al norte de la misma, brindando sus servicios en localidades como Villa de María del Rio Seco, Sebastián Elcano, Villa Candelaria, entre otras.

FyA mostró desde sus inicios un gran progreso tanto en la adquisición de maquinarias modernas y de avanzada tecnología, como en la calidad de los servicios brindados, diferenciándose de sus competidores.

### **3.1.2 Análisis Interno**

#### MISIÓN

Brindar servicios de cosecha mecánica, siembra, pulverización y fumigación con el objetivo de satisfacer tanto a los clientes como a su propia empresa, con maquinarias de máxima calidad, proyectando compromiso, confianza y experiencia.

#### VISIÓN

Ser una empresa dedicada a prestar servicios a gran escala y lograr insertar su producción en el mercado mundial.

#### VALORES

- Compromiso.

- Seriedad.
- Calidad.
- Integridad

### **3.1.3 Infraestructura de la empresa**

FyA cuenta con una oficina administrativa en la zona céntrica de la localidad de Hernando y con un galpón de una superficie total de 450 m<sup>2</sup>, en la zona industrial, en el cual se guardan las maquinarias y se realizan las tareas de reparación y mantenimiento de las mismas.

La empresa cuenta con un equipo de siembra, un tractor John Deere 7R230, una sembradora pla Stp G22 de 22 surcos, 2 cosechadoras Claas Mega 370 de 30 pies, 1 sembradora de maní 1270, 2 tractores New Holland de 16 hp, 2 maiceros Allochis de 14 surcos, carros semilleros, 2 tolvas auto descargables, 2 casillas rurales, 2 cisternas y 2 camionetas.

### **3.1.4 Análisis FODA**

Según varios autores (Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., Cavaleri F. & Bazán, L., 2010), el Análisis o Matriz FODA o DAFO es una herramienta de estudio de la situación real de una organización o empresa, en el cual se analizan la situación interna de la misma, que se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, y la situación externa, que se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

a. FORTALEZAS

Aquí encontraremos los elementos positivos que posee la empresa y que constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos, como lo son:

- ❖ Bajos costos operativos.
- ❖ Maquinarias propias.
- ❖ Control directo de sus dueños sobre la totalidad de las actividades de la empresa.
- ❖ Buena imagen ante proveedores y clientes, debido a su trayectoria.
- ❖ Conciencia de necesidad de cambio y flexibilidad ante el mismo.
- ❖ Asesoramiento y capacitación permanente por parte del personal.
- ❖ Integrantes de familia con experiencia en gestión de negocios agropecuarios.
- ❖ Altos rendimientos agrícolas dentro de promedios zonales.

b. OPORTUNIDADES

Son los elementos del ambiente externo que la empresa puede aprovechar para el logro de sus metas y objetivos. Pueden ser sociales, económicos, políticos, tecnológicos:

- ❖ Mano de obra mejor cualificada.
- ❖ Certificaciones y acreditaciones.
- ❖ Existencia de un clúster manisero.
- ❖ Posibilidad de financiamiento.

### c. DEBILIDADES

Aspectos internos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y que constituyen un problema para la organización que debe ser superado.

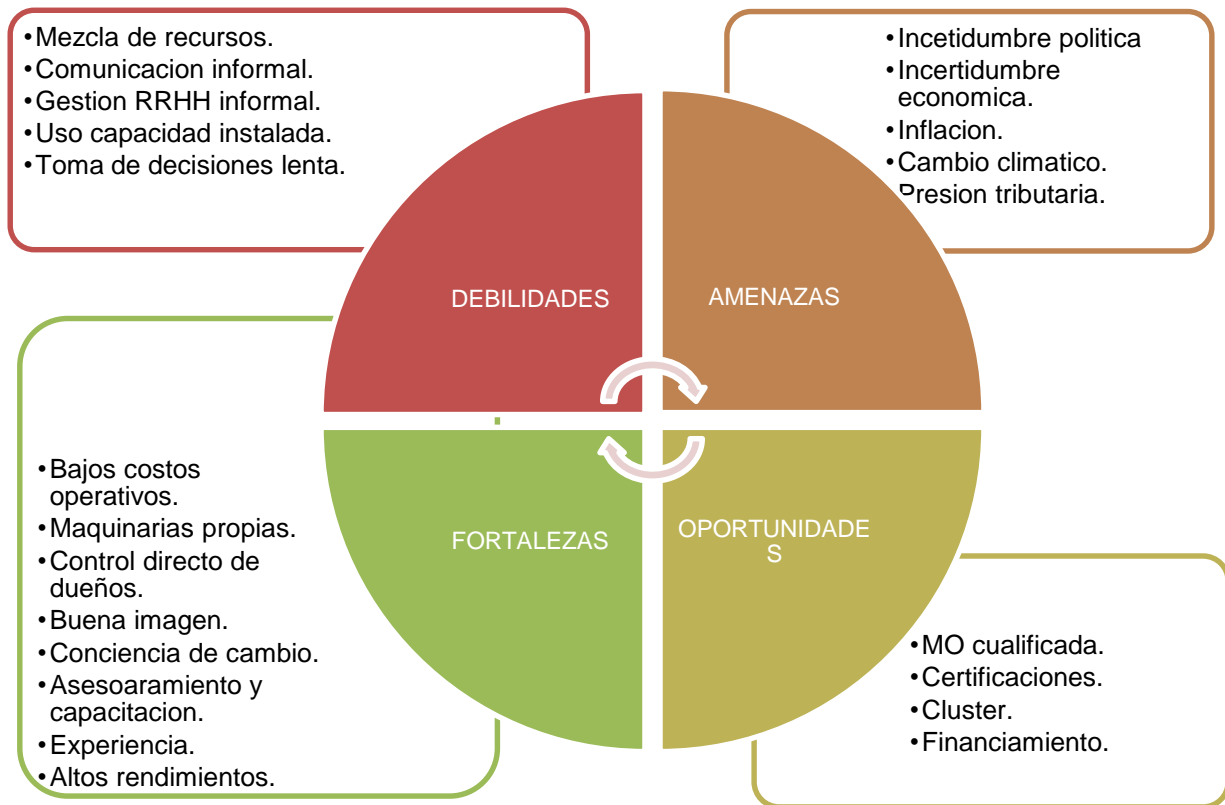
- ❖ Mezcla de recursos familiares y empresariales.
- ❖ Comunicaciones informales.
- ❖ Gestión de RRHH informal.
- ❖ Utilización de la capacidad instalada.
- ❖ Toma de decisiones lenta.

### d. AMENAZAS

Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos:

- ❖ Incertidumbre política y económica en el mediano plazo.
- ❖ Mercados agropecuarios con alto nivel de intervención y controlados.
- ❖ Expectativa inflacionaria.
- ❖ Cambio climático.
- ❖ Presión tributaria.

Figura Nro. 3. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Etapa 2: Fundamentación Teórica: Exportación por Cuenta y Orden de Terceros.

#### 3.2.1 Sujetos y Elementos

La Resolución General 2000/06<sup>13</sup>, en sus artículos 34 y 36, describen los principales sujetos que intervienen en la ECOT, por un lado, encontramos al exportador, también llamado

---

<sup>13</sup> Resolución General 2000 de 2006, Art. 34 y 36 - EXPORTACIONES-IVA-ACREDITACION DE SALDOS-REINTEGROS Y REEMBOLSOS A LA EXPORTACION-TRANSFERENCIA DE SALDO. Publicada en Boletín Oficial, 06 de febrero de 2006. Argentina.

propietario/ tercero/ mandante/ comitente, quien es el propietario de la mercadería y titular de los créditos por el impuesto facturado, único habilitado para interponer las solicitudes de recupero del impuesto, y por otro lado, el mandatario/ consignatario/ intermediario, quien será la persona designada por el exportador, para que se haga cargo de la mercadería y la entregue al importador y resultan con este responsable solidario y deberán cumplir con lo dispuesto en la normativa vigente, conforme a los requisitos, plazos y demás condiciones que se establecen en la misma.

En cuanto a los elementos principales, tenemos por un lado los bienes a exportar, y por el otro, al mandato, que es el contrato entre las partes, el cual debería contener las instrucciones al intermediario, en el que se detalle qué mercadería instruye exportar, porque valor de venta, en qué términos de transacción, en qué modalidad de embarque, a qué clientes y por qué cantidades y plazos; los servicios que el intermediario esté posibilitado a contratar para facilitar la logística de la operación. Y, por último, en qué cuenta bancaria y de qué forma requerirá la integración de los fondos.

### **3.2.2 Requisitos para inscribirse como Importador/Exportador**

El Código Aduanero <sup>14</sup>, en su artículo 94, establece los requisitos para inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores, tanto para personas de existencia visible, como ideal.

---

<sup>14</sup> Ley 22415 de 1981 – CODIGO ADUANERO - Art. 94 - Publicada en Boletín Oficial, 2 de MARZO de 1981. Argentina.

A. Personas de existencia visible:

- tener capacidad para ejercer por sí mismo el comercio;
- acreditar la inscripción y el domicilio fiscal ante AFIP, a través

de la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT);

- acreditar la solvencia necesaria u otorgar a favor de la DGA una garantía, en seguridad del fiel cumplimiento de sus obligaciones;
- no estar comprendido en alguno de los siguientes supuestos:

1°) haber sido condenado por algún delito aduanero, impositivo o previsional, siempre que no haya transcurrido el doble del máximo de la pena prevista.

2°) haber sido socio ilimitadamente responsable, director o administrador de cualquier sociedad o asociación, cuando la sociedad o la asociación de que se tratare hubiera sido condenada por cualquiera de los ilícitos mencionados en el punto 1).

3°) Estar procesado judicialmente o sumariado en jurisdicción de la AFIP, por cualquiera de los ilícitos indicados en el punto 1) mientras no fuere sobreseído o absuelto por sentencia o resolución firme.

4°) haber sido sancionado con la eliminación de cualquiera de los demás registros previstos en el Artículo 9°, apartado 2. Inciso I) del Decreto N° 618/97, hasta que se hallare en condiciones de reinscribirse;

5°) ser fallido;

6°) estar inhabilitado judicialmente para administrar o disponer de sus bienes

7°) Estar inhabilitado para importar o exportar.

**B. Personas de existencia ideal:**

- estar inscriptas en la INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA, o en el organismo correspondiente y presentar sus contratos sociales o estatutos;
- acreditar la inscripción y el domicilio fiscal ante AFIP, a través de la Clave; Única de Identificación Tributaria (CUIT);
- acreditar la solvencia necesaria u otorgar a favor de la DGA una garantía, en seguridad del fiel cumplimiento de sus obligaciones;
- no encontrarse la sociedad, asociación o cualquiera de sus directores, administradores o socios ilimitadamente responsables en alguno de los supuestos previstos en el Apartado 1. inciso d) de este artículo."

**3.2.3 Obligaciones de los intermediarios<sup>15</sup>**

- Documentar el permiso de embarque a cuenta y orden del/los terceros.
- Confeccionar factura pro forma, la liquidación de venta y líquido producto, de corresponder, la factura definitiva E, packing list, certificado de origen y demás documentos que requiera el producto para ser exportado.

---

<sup>15</sup> Fundación ICBC – (06 de diciembre de 2021) - <https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/esp/exportacion-cuenta-orden-terceros-1.php>



- Presentar la documentación requerida por la AFIP para la tramitación del reembolso a la exportación y pagar los derechos de exportación.
- Efectuar el seguimiento del cobro de reembolso y liquidar a cada exportador una vez acreditado por la AFIP.
- Ingresar las divisas producto del cobro de la venta a través del banco declarado en el permiso de embarque.
- Formalizar los informes a través de los aplicativos de AFIP correspondientes al régimen y obtiene los formularios 846 y 1016.

### **3.2.4 Régimen Informativo**

Debe ser cumplido por el intermediario, pero igualmente el exportador es responsable solidario y puede ser sancionado.

Este régimen permite individualizar el valor y la cantidad que aportó cada tercero a la exportación, lo cual no surge del permiso de embarque y así el fisco poder comprobar la razonabilidad de los créditos fiscales que cada tercero solicita en el recupero de IVA.

La Resolución General 2000/06<sup>16</sup>, en su artículo 37 obliga a los intermediarios a informar a la AFIP las operaciones de exportación realizadas por cuenta y orden de terceros, a través del programa aplicativo denominado "AFIP – EXPORTACIONES POR CUENTA DE TERCEROS", del cual se obtendrá el formulario de DDJJ 846.

---

<sup>16</sup> Resolución General 2000 de 2006, Art. 34 y 36 - EXPORTACIONES-IVA-ACREDITACION DE SALDOS-REINTEGROS Y REEMBOLSOS A LA EXPORTACION-TRANSFERENCIA DE SALDO. Publicada en Boletín Oficial, 06 de febrero de 2006. Argentina.

En sus artículos 39 y 40<sup>17</sup> de la mencionada resolución, se establece un plazo hasta el día 15 del mes inmediato siguiente al del embarque para cumplir con el deber de información, considerando, que el momento de embarque es el del cumplimiento del permiso de embarque, es decir, la fecha de salida al exterior de la mercadería amparada en el documento aduanero de exportación. A demás, se obliga a los intermediarios, a entregar a cada uno de los exportadores por los cuales se realizaron las operaciones de exportación, los elementos que se detallan a continuación:

- Copia F. 846.
- Copia F.1016.
- Constancia donde se indiquen los datos del embarque correspondiente al exportador respectivo.

Dichos documentos son necesarios para el exportador para solicitar el recupero del Crédito Fiscal.

### **3.2.5 Recupero de IVA y Derechos de Exportación**

El exportador, quien es el propietario de la mercadería, es el titular de los créditos por el impuesto facturado y el único habilitado para interponer las solicitudes de recupero del impuesto.

---

<sup>17</sup> Resolución General 2000 de 2006, Art. 39 y 40 - EXPORTACIONES-IVA-ACREDITACION DE SALDOS-REINTEGROS Y REEMBOLSOS A LA EXPORTACION-TRANSFERENCIA DE SALDO. Publicada en Boletín Oficial, 06 de febrero de 2006. Argentina.

El Art. 41 de la RG 2000/06<sup>18</sup>, obliga a los exportadores que soliciten el recupero de IVA a presentar los elementos detallados en el art. 40 y en caso de corresponder, copia de Cuenta de Venta y Liquidado Producto (CVLP) si facturo el intermediario o factura de venta al exterior si quien facturo fue el tercero.

En cuanto a los derechos de exportación, por una cuestión operativa, quien paga los derechos es el intermediario documentante, sin embargo, la incidencia económica debe darse sobre el verdadero exportador, ya que es él, el propietario de la mercadería.

### **3.2.6 Estímulos Aduaneros**

La Resolución General 2000/06 en su artículo 42<sup>19</sup>, primer párrafo, establece que los créditos por estímulos aduaneros se abonarán al intermediario, quien juntamente con el tercero, resultan solidariamente responsables en los aspectos promocionales, tributarios y/o sancionatorios de la operación.

---

<sup>18</sup> Resolución General 2000 de 2006, Art. 41 - EXPORTACIONES-IVA-ACREDITACION DE SALDOS-REINTEGROS Y REEMBOLSOS A LA EXPORTACION-TRANSFERENCIA DE SALDO. Publicada en Boletín Oficial, 06 de febrero de 2006. Argentina.

<sup>19</sup> Resolución General 2000 de 2006, Art. 42, 1° párrafo - EXPORTACIONES-IVA-ACREDITACION DE SALDOS-REINTEGROS Y REEMBOLSOS A LA EXPORTACION-TRANSFERENCIA DE SALDO. Publicada en Boletín Oficial, 06 de febrero de 2006. Argentina.

Los mencionados estímulos aduaneros están tratados en el Código Aduanero e incluyen el drawback, los reintegros y reembolsos.

a) REINTEGROS DE EXPORTACIÓN Y REEMBOLSOS <sup>20</sup>

El Código Aduanero, en su artículo 825, define al Régimen de Reintegros como aquél en virtud del cual se restituyen, de manera total o parcial, los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos interiores o directos por la mercadería que se exporta para consumo a título oneroso o bien, por los servicios que se hubieren prestado con relación a la mencionada mercadería.

Según el autor (Dumont, 2014), es cuestionable que se paguen al documentante, ya que estos tributos son soportados en el proceso previo a la exportación con dinero del propietario de la mercadería, por lo que, es conveniente que las partes acuerden previamente que quien documenta al percibir los reintegros lo ponga a disposición del tercero.

---

<sup>20</sup> Ley 22415 de 1981 – CODIGO ADUANERO - Art. 825 a 833 - Publicada en Boletín Oficial, 2 de MARZO de 1981. Argentina.

La Resolución General 1921/05 , establece en su ANEXO III - Punto 6<sup>21</sup> como requisito para el pago de los beneficios, que tanto el exportador como el tercero no mantengan incumplimientos fiscales.

El artículo 827 del mencionado Código, define a los reembolsos, como aquellos en virtud del cual se restituyen, total o parcialmente, los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos interiores o directos; así como los que se hubieran pagado en concepto de tributos por la previa importación para consumo de toda o parte de la mercadería que se exportare para consumo a título oneroso o bien, por los servicios que se hubieren prestado con relación a la mencionada mercadería.

A modo de aclaración, destacamos que los tributos interiores son percibidos por la DGI, mientras que los tributos exteriores por la DGA.

El Código Aduanero, en su artículo 826, establece que el régimen de reintegros y el drawback son compatibles, es decir, pueden solicitarse ambos, mientras que en el artículo 828, se establece, salvo disposición especial en contrario, que el régimen de reembolsos no puede acumularse con el drawback ni el régimen de reintegros, ya que el mismo abarca tanto al drawback como a los reintegros.

## b) DRAWBACK

---

<sup>21</sup> Resolución General 1921 de 2005, ANEXO III, punto 6 - SISTEMA INFORMATICO MARIA-DESTINACIONES DE EXPORTACION - Publicada en Boletín Oficial, 4 de agosto de 2005. Argentina.

El Código Aduanero en sus artículos 820 a 824<sup>22</sup>, regula el presente régimen aduanero, y en su artículo, define al Drawback como el aquel en virtud del cual, se restituyen, ya sea total o parcialmente, los importes que se pagaron en concepto de tributos que gravaron la importación para consumo, siempre que la mercadería fuere exportada para consumo: a) luego de haber sido sometida en el territorio aduanero a un proceso de transformación, elaboración, combinación, mezcla, reparación o cualquier otro perfeccionamiento o beneficio; b) utilizándose para acondicionar o envasar otra mercadería que se exportará.

En este régimen, se pagan los tributos en la importación y antes de exportar se interpone la solicitud de devolución de dichos tributos exteriores.

Continuando con los aspectos operativos, la Resolución General 2000/06 en su artículo 42<sup>23</sup>, segundo párrafo, dispone que con relación a la declaración aduanera, debe cumplirse lo dispuesto en el Anexo XI<sup>24</sup> de la misma, el cual establece dos formas o

---

<sup>22</sup> Ley 22415 de 1981 – CODIGO ADUANERO - Art. 820 a 824 - Publicada en Boletín Oficial, 2 de MARZO de 1981. Argentina.

<sup>23</sup> Resolución General 2000 de 2006, Art. 42, 2º párrafo - EXPORTACIONES-IVA-ACREDITACION DE SALDOS-REINTEGROS Y REEMBOLSOS A LA EXPORTACION-TRANSFERENCIA DE SALDO. Publicada en Boletín Oficial, 06 de febrero de 2006. Argentina.

<sup>24</sup> Resolución General 2000 de 2006, Anexo XI - EXPORTACIONES-IVA-ACREDITACION DE SALDOS-REINTEGROS Y REEMBOLSOS A LA EXPORTACION-TRANSFERENCIA DE SALDO. Publicada en Boletín Oficial, 06 de febrero de 2006. Argentina.

posibilidades de llevar adelante la Exportación por cuenta y orden de terceros, las cuales se detallan a continuación:

**A) OPERACIONES DE VENTA AL EXTERIOR REALIZADAS POR EL TERCERO EN FORMA DIRECTA**

1. Los documentantes inscriptos en el "Registro de Importadores y Exportadores", podrán efectuar la presentación de solicitudes de destinación de exportación para consumo y/o temporaria por cuenta de terceros, inscriptos o no en el referido registro.

2. El declarante de la exportación informará obligatoriamente el nombre o razón social, el domicilio, el número de registro de exportador y la Clave Única de Identificación Tributaria (C.U.I.T.), de la/s persona/s por cuenta de quién/es actúa/n, dejando expresa constancia que no existe inhibición alguna por parte del/los terceros/s para cursar la documentación de que se trata o para su eventual inscripción en el registro mencionado en el punto anterior.

La factura de venta será emitida por el tercero exportador, por lo que, no hay CVLP y es el intermediario quien documenta la operación en aduana, hace la factura de comisión al exportador por los servicios prestados y cumple régimen de información.

**B) OPERACIONES DE VENTA AL EXTERIOR REALIZADAS POR EL DOCUMENTANTE A SU NOMBRE**

1. Cuando un documentante inscrito en el "Registro de Importadores y Exportadores", efectúe a su nombre la venta al exterior, será él quien deberá emitir la factura de venta (CVLP) y asumir las responsabilidades con el comprador extranjero, revistiendo jurídicamente el carácter de vendedor, declarando en dicha solicitud de destinación el nombre o razón social de los terceros exportadores, y la Clave Única de Identificación Tributaria (C.U.I.T.) de los mismos.

2. La relación entre las partes intervinientes deberá instrumentarse mediante un documento (cuenta de venta y líquido producto o similar) por el cual se acredite la participación proporcional correspondiente al tercero exportador, en cuanto a la cantidad de mercadería entregada al documentante.

3. De corresponder beneficios a la exportación, la copia de la factura deberá presentarse en el momento de gestionar el cobro de los mismos.

Por lo tanto, es el intermediario quien documenta la operación en aduana, hace la factura de venta y CVLP rindiendo cuentas al tercero y cumple régimen de información.

### **3.2.7 Factura de Exportación**



Según establece la Resolución General 2758/10 en su artículo 2, primer párrafo<sup>25</sup> quedan exceptuadas de emitir comprobantes electrónicos originales, las destinaciones de exportación realizadas bajo la modalidad de exportación por cuenta y orden de terceros, por lo tanto, se deben hacer facturas CLASE “E” papel y con ella se tramita el certificado de origen.

La mencionada resolución exceptúa de la obligatoriedad, pero no lo prohíbe, sin embargo, no sería conveniente ya que generaría complicaciones en cuanto a la obligación de cumplir con el “Cierre de Factura” y “Cierre de Permiso”, ya que los sistemas de AFIP aún no cruzan datos entre la factura de exportación realizada por un CUIT y los permisos de embarque realizados por la CUIT de otro sujeto.

### **3.2.8 Cuenta de Venta y Líquido Producto – CVLP**

Según el autor (Dumont, 2014), la CVLP es el documento equivalente a la factura, mediante el cual, el intermediario que realizó la venta al exterior por cuenta del tercero, rinde cuentas a este último sobre el importe que cobrará el "exportador" por esos bienes vendidos o exportados, el dinero que cobrará el "intermediario" por los gastos e impuestos realizados por esta operación más los honorarios por esta operación.

---

<sup>25</sup> Resolución General 2758 de 2010, Art. 2, 2º párrafo. Publicada en Boletín oficial, 25 de febrero de 2010. Argentina.

La Resolución General 1415/03, en su artículo 9<sup>26</sup> establece que será considerado como documento equivalente el instrumento que, de acuerdo con los usos y costumbres, haga las veces o sustituya el empleo de la factura o remito, siempre que individualice correctamente la operación, cumpla con los requisitos establecidos, para cada caso, en este título y se utilice habitualmente en la actividad del sujeto emisor. Se encuentran incluidos en este artículo, entre otros, los siguientes:

b) Cuentas de venta y líquido producto.

El artículo 23<sup>27</sup>, prevé que a los efectos de la emisión de comprobantes que requieren un tratamiento especial, deberá cumplirse con las disposiciones que se encuentran establecidas en el Anexo IV Punto 5<sup>28</sup>, el cual considera que la identificación del comprobante (clase "A", "B" o "C") prevista en el Título II, Capítulo "E" de esta norma, estará determinada por el carácter que, respecto del impuesto al valor agregado o del Régimen Simplificado (Monotributo), reviste el comprador, la cooperativa o el intermediario.

### **3.2.9 Ingreso de Divisas**

---

<sup>26</sup> Resolución General 1415 de 2003, Art. 9. FACTURACION Y REGISTRACION. Publicada en Boletín Oficial, 07 de enero de 2003. Argentina.

<sup>27</sup> Resolución General 1415 de 2003, Art. 23. FACTURACION Y REGISTRACION. Publicada en Boletín Oficial, 07 de enero de 2003. Argentina.

<sup>28</sup> Resolución General 1415 de 2003, Anexo IV, punto 5. FACTURACION Y REGISTRACION. Publicada en Boletín Oficial, 07 de enero de 2003. Argentina.

Las disposiciones de las normas de “Exterior y Cambio” actualizada por la comunicación A 7313/21 del BCRA<sup>29</sup>, establece en su Sección 7, apartado 7.8.1., los casos de exportación por cuenta y orden de terceros, para las cuales, será de aplicación lo siguiente: “ En la medida que estén nominados en el permiso de embarque, ambas partes (documentante y propietario de la mercadería) son responsables del cumplimiento de la obligación de ingreso y liquidación de divisas por la operación.” “La entidad encargada del seguimiento del permiso podrá computar las liquidaciones y/o aplicaciones de divisas que sean realizadas según la normativa vigente tanto por el exportador como por el documentante, en la medida que figuren como tales en el permiso de embarque.”

El apartado 7.1., refiere a la obligación de ingreso y liquidación en los plazos establecidos para exportaciones oficializadas a partir del 02/09/2019, para la cual, el exportador deberá seleccionar una entidad para que realice el “Seguimiento de las negociaciones de divisas por exportaciones de bienes”.

El pago en divisas de la exportación, deberá ingresarse al país y liquidarse en el mercado de cambios en los siguientes plazos a computar desde la fecha del cumplido de embarque otorgado por la Aduana.

- 15 días corridos: bienes correspondientes a las posiciones arancelarias: 1001.19.00, 1001.99.00, 1003.90.10, 1003.90.80, 1005.90.10 (excepto el maíz

---

<sup>29</sup> Comunicación A 7313 de 21 del BCRA, Sección 7. ENTIDADES FINANCIERAS – EXTERIOR Y CAMBIOS. Publicada en Boletín Oficial, 28 de junio de 2021. Argentina.

pingallo), 1007.90.00, 1201.90.00, 1208.10.00, 1507.10.00, 1507.90.19, 1517.90.90 (excepto aquellos que no contengan soja).

- 30 días corridos: bienes que correspondan al capítulo 27 (excepto la posición 2716.00.00) o a las siguientes posiciones arancelarias: 2304.00.10 o 2304.00.90
- 60 días corridos: operaciones con empresas vinculadas no incluidas en los puntos anteriores y a exportaciones correspondientes a los capítulos 26 (excepto las posiciones 2601.11.00, 2603.00.90, 2607.00.00, 2608.00.10, 2613.90.90, 2616.10.00, 2616.90.00 y 2621.10.00) y 71 (excepto las posiciones 7106.91.00, 7108.12.10 y 7112.99.00).
- 180 días corridos: para el resto de las mercaderías.
- 365 días corridos: operaciones en el marco de "EXPORTA SIMPLE".

Independientemente de los plazos máximos anteriores, los cobros de exportaciones deberán ser acreditados en la cuenta en pesos dentro de los 5 (cinco) días hábiles de haber sido recibidos.

### **3.3 Etapa 3: Aliado Estratégico.** <sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Adecoagro (27 de abril de 2022) - <https://www.adecoagro.com/nosotros#historia>

Adecoagro fue fundada en el año 2002, comenzando su producción agrícola ganadera con alrededor de 70 mil hectáreas, para el año 2004 se incorporaron tierras en Brasil y Uruguay.

Para los años 2005 – 2006, comenzaron en el negocio de la azúcar, etanol y energía, adquiriendo la Usina Monte Alegre (Minas Gerais-Brasil) y construyendo la Usina Angélica (Mato Grosso do Sul – Brasil), la cual comenzó a operar en el año 2008.

En Argentina, en el año 2007, iniciaron la construcción de su primer tambo en la provincia de Santa Fe, para luego en 2012 construir el segundo, también se comenzaron a introducir en el negocio del arroz, incorporando tierras, dos molinos y la marca “Molinos Ala”.

Por el año 2011, Adecoagro comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York, y comenzaron la construcción de la segunda Usina en Ivinhema (Mato Grosso do Sul – Brasil), la cual comenzó a ser operativa en 2013.

En 2017, en los tambos inauguran su primer biodigestor para generar energía eléctrica. Por otra parte, junto a la marca Molinos Ala lanzaron en Argentina, la primera línea de snack de arroz, un año más tarde se abrieron las primeras plantas de producción en Pilar y Entre Ríos.

Para 2019, la firma ya contaba con dos plantas industriales de procesamiento de leche (Las Tres Niñas, Apóstoles y Angelita) y una planta de procesamiento de maní en Dalmacio Vélez - Córdoba.

## VALORES

- Transparencia
- Confianza
- Eficiencia
- Innovación
- Sustentabilidad
- Seguridad

### **3.4 Etapa 4: Desarrollo del Modelo de Negocios.**

En esta etapa, desarrollaremos el modelo de negocios planteado, en el cual, a través de nuestro socio estratégico, llevaremos adelante la internacionalización de la Pyme, a través de la exportación por cuenta y orden de terceros.

En primer lugar, desarrollaremos un modelo CANVAS, que según la autora (Ferreira Herrera, 2016), fue desarrollado por Alexander Osterwalder, con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización, busca agregar valor a las ideas de negocio a través de una herramienta sencilla que se pueda implementar para la pequeña, mediana y gran empresa.

A través de un “lienzo” se detallan desde la idea de negocios, los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha, mostrando que todos los bloques están

relacionados y no son independientes entre sí, es decir, cada uno condiciona y es condicionado por los demás.

### **3.4.1 CANVAS**

#### **1) SEGMENTO DE CLIENTES**

Nuestros principales clientes, es decir, los importadores, serán empresas procesadoras, elaboradoras y empaquetadoras de maní.

#### **2) PROPUESTA DE VALOR:**

Ofrecer maní confitería de calidad diferenciada, producido en la ciudad de Hernando, provincia de Córdoba a un precio competitivo, logrado a través la internacionalización de la empresa utilizando la exportación por cuenta y orden de terceros, lo que, permitirá a los productores un mayor control y poder de negociación sobre su producto.

#### **3) CANALES DE DISTRIBUCION:**

La exportación por cuenta y orden de terceros, nos va a permitir aprovechar los conocimientos y el prestigio de nuestro aliado en el exterior, y así lograr posicionar nuestra empresa y llegar a un mayor mercado.

Utilizaremos una distribución mixta, a través de camiones y/o tren hasta los puertos y luego vía marítima hacia el destino.

#### 4) RELACION CON EL CLIENTE:

Se busca lograr una fidelización a través de la comunicación directa con los clientes tanto antes, como durante y luego de la entrega del producto.

#### 5) FUENTES DE INGRESOS:

La empresa va a obtener los fondos necesarios a través del financiamiento propio y accediendo a préstamo bancario, en caso de ser necesario, esperando que en el mediano y corto plazo se incrementen las ganancias de la empresa derivado de los ingresos por las exportaciones.

#### 6) RECURSOS CLAVES:

- Recursos humanos: mano de obra tanto directa e indirecta, e interna a la empresa y externa.
- Recursos físicos: como materias primas, tanto para la producción del maní, como para su posterior comercialización, maquinarias y equipamientos.
- Recursos financieros.
- Aliado estratégico.

#### 7) ACTIVIDADES CLAVES:



Por el lado de nuestro producto, encontramos la siembra y cosecha del mismo, su proceso de industrialización y envasado, su venta, comercialización, distribución y finalmente el servicio de post venta.

En cuanto a la parte administrativa, debemos llevar adelante tanto las inscripciones necesarias antes los respectivos organismos (AFIP, SENASA, etc.), como las respectivas declaraciones y demás requisitos legales/impositivos.

#### 8) ALIANZAS CLAVES:

Las empresas se asocian por diferentes motivos y de distintas maneras para optimizar sus negocios y reducir sus riesgos, en el caso de FyA consideramos como alianza estratégica en primer lugar, a nuestro intermediario, quien realizara la exportación por cuenta y orden de la empresa.

Por otro lado, y no menos importante encontramos a nuestros proveedores tanto de los insumos necesarios para producir nuestro maní, como para su posterior comercialización.

#### 9) ESTRUCTURA DE COSTOS:

En primer lugar, encontramos las materias primas e insumos necesarias para lograr nuestro producto, los mismos serán costos variables, ya que dependerán de las hectáreas sembradas y cosechadas, y los veremos reflejados dentro de nuestros costos de producción.

Además, como costos variables también encontraremos los costos derivados de la exportación, que, de igual manera, se determinaran en función de las toneladas a exportar.

Dentro de los costos fijos, tendremos entre otros la mano de obra (remuneraciones y honorarios), servicios como luz, gas, agua, teléfono, internet.

A continuación, a partir de entrevistas y reuniones con Francisco Bertone, Responsable Comercial del Negocio del Maní, en ADECOAGRO S.A., nuestro aliado estratégico, Guillermo Ferrero y Marcelo Ferrero, Socios de la firma Ferrero y Asociados S.R.L., se definió como mercado de destino de nuestro producto Europa, precisamente Rotterdam.

En función de dicho destino, se ha desarrollado la estructura de costos, tanto los costos de producción del maní, como los inherentes a propia exportación.

Tabla Nro. 2. Costos de Producción.

<b>COSTOS PRODUCCION</b>	<b>USD/Has</b>
Cosecha	USD 150,00
Labores	USD 190,00
Semillas	USD 199,95
Plaguicidas	USD 224,90
Alquiler	USD 800,00
<b>TOTALES</b>	<b>USD 1.564,85</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla Nro. 3. Distribución toneladas por calibre.

<b>CALIBRE</b>	<b>DISTRIBUCIÓN POR CALIBRE</b>
tn en grano para las 108 has	451,48 tn

38/42	26%	117,39	tn
40/50	20%	90,30	tn
50/60	13%	58,69	tn
60/70	4%	18,06	tn
70/80	1%	4,51	tn
Split A	4%	18,06	tn
Split	19%	85,78	tn
Industria	13%	58,69	tn

Fuente: elaboración propia.

Tabla Nro. 4. Costos de Exportación.

COSTOS EXPORTACION	USD/TN	
Flete Marítimo	USD	160,00
Locales Marítimos	USD	22,00
Terminal	USD	13,24
Flete interno a puerto	USD	41,24
Surveyor	USD	14,00
Courier + Cobertura	USD	13,00
SENASA	USD	2,00
Aduana	USD	2,00
Acondicionamiento contenedor	USD	17,24
Banco	USD	4,00
Despachante	USD	11,50
Consolidación	USD	15,00
Seguro	USD	-
<b>TOTALES</b>	<b>USD</b>	<b>315,22</b>

REINTEGRO KR	1,00%	USD	11,80
DERECHOS KR	7,00%	USD	0,83
<b>FOBBING TOTAL KR</b>		<b>USD</b>	<b>229,24</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla Nro. 5. Desagregación costos exportación.

PRODUCCION	108 has sembradas
	451,49 tn en grano/has.
TIPO DE MANI (BL / RN)	RN
CANT. CONTENEDORES	1,0
TONS POR CONTENEDOR	25,0
TOTAL CARGA	25,0
CONTENEDOR	40,0
TERMINAL PORTUARIA	BSAS
COTIZACION BASE	98,94
SEGURO CIF	NO

VALOR UNITARIO - CFR	USD	1.630,00
VALOR FOB	USD	1.470,00

Concepto	Detalle	x Embarque	x Conten.	x Tonelada
MARITIMO	VALOR FLETE		USD 4.000,00	
	Terminal Handling Charge		USD 270,00	
	Toll + Precinto + Sec Charge		USD 125,00	
	BL Fee	USD 65,00		
	Logistic Fee + Gate +Fj		USD 90,00	
DESPACHANTE	HONORARIO			USD 8,00
	Doc. (Fito + origen)			USD 3,50
SURVEYOR	CERTIF PRE-EMBARQUE		USD 350,00	
	INSPECCION			
ACONDIC CONT		USD 431,03		USD 17,24
TERMINAL	BSAS Exlogan		USD 331,00	USD 13,24
	BSAS TRP		USD 233,00	USD 9,32
	ROS		USD 247,00	USD 9,88
FLETE TERRESTRE	TRANSPORTE INTERNO		\$ 102.000,00	
ADUANA				USD 2,00
SENASA		USD 180,00	USD 94,00	USD 2,00
BANCO	COMISION BANCO %			USD 4,00
	COMISION MINIMA			
	INTERESES %	USD -		
	GASTOS BANCO			
COURRIER	ENVIO DOCUMENTOS	USD 80,00		USD 3,00
COBERTURA				USD 10,00
SEGURO		0,40%		

ACONDICIONAMIENTO CONTENEDOR				40
				BB
Concepto	\$	USD	X Conten.	25
Revestimiento textil		22,34	1	USD 22,34
SLIP SHIT		1,7	20	USD 34,00
MANTA (no estamos usando)		51,54	0	USD -
Sales absorbentes		34,39	6	USD 206,34

FUMIGANTE		4,68	1	USD	4,68
Precintos para Acondicionamiento	2,2		30	USD	0,67
BIG BAG		8,15	20	USD	163,00
				<b>USD</b>	<b>431,03</b>
			<b>USD/TN</b>	<b>USD</b>	<b>17,24</b>

Fuente: elaboración propia.

A modo aclarativo, definiremos términos utilizados anteriormente:

- **BIG BAG:**<sup>31</sup> Son bolsones/contenedores industriales, realizados de tela flexible, diseñado para almacenar y transportar productos.
- **BL Fee – Bill of Lading:**<sup>32</sup> es uno de los documentos más importantes en una transacción internacional, tanto para el importador como para el exportador, sirve como evidencia del contrato de transporte entre el expedidor y la naviera, y es emitido por la naviera o su agente y en él se hace constar que se ha recibido la mercancía para ser transportada al puerto de destino a bordo del buque indicado, y bajo las condiciones acordadas entre el vendedor y el comprador de la mercancía.
- **BSAS Exlogan:** terminal portuaria en Buenos Aires.
- **BSAS TRP:** Terminal Portuaria Rio de la Plata.
- **CFR**<sup>33</sup>: Cost and Freight, costo y flete: se usa si la mercadería será transportada por vía marítima, en el cual, el exportador será el responsable de abonar el flete internacional hasta el puerto de destino.

---

<sup>31</sup> Pitarch (15 de febrero de 2022) - <http://www.pitarch.com.ar/bolsones-big-bag.php>

<sup>32</sup> Icontainers (15 de febrero de 2022) - <https://www.icontainers.com/es/2011/07/07/bl-bill-of-lading/>

<sup>33</sup> Semana de la investigación, el desarrollo y la innovación – Escuela de Economía y Negocios – Edición 2020 - (15 de febrero de 2022) -

- CIF:<sup>34</sup> Cost Insurance and Freight, costo, seguro y flete: se utiliza para transporte vía marítima, el exportador será el responsable de abonar el flete internacional hasta el puerto de destino y además se compromete a pagar, también, el seguro internacional.
- Courier<sup>35</sup>: empresas encargadas del envío de todo tipo de mercancía, como ser paquetes, documentos y carga en general, ofreciendo herramientas para garantizar al cliente la seguridad y llegada de su mercadería al destino final.
- FJ<sup>36</sup>: Freight forwarder o agente de carga, se encargan de coordinar y gestionar las operaciones logísticas internacionales.
- FOB<sup>37</sup>: Free on Board, libre a bordo: se utiliza para transporte marítimo y debe especificarse el puerto de carga, establece que la responsabilidad del exportador está establecida hasta que la mercadería se encuentra al bordo del buque. Además, el costo que debe afrontar el exportador es, al igual que el riesgo, hasta que la mercadería se

---

[https://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/sidi/archivos\\_posters/INCOTERMS%202020%20Y%20EL%20COMERCIO%20EXTERIOR%20ARGENTINO%20-%20Matias%20Poggi.pdf](https://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/sidi/archivos_posters/INCOTERMS%202020%20Y%20EL%20COMERCIO%20EXTERIOR%20ARGENTINO%20-%20Matias%20Poggi.pdf)

<sup>34</sup> Idem

<sup>35</sup> Como importar en Argentina - (15 de febrero de 2022) -

<https://www.comoimportarenargentina.com.ar/servicio-de-courier/#:~:text=Es%20un%20servicio%20que%20tiene,y%20el%20estado%20del%20envi%C3%B3.>

<sup>36</sup> Trafimar – (13 de junio 20 2022) - <https://www.trafimar.com.mx/blog/que-es-un-freight-forwarder-y-que-ofrecen>

<sup>37</sup> Semana de la investigación, el desarrollo y la innovación – Escuela de Economía y Negocios – Edición 2020 - (15 de febrero de 2022) -

[https://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/sidi/archivos\\_posters/INCOTERMS%202020%20Y%20EL%20COMERCIO%20EXTERIOR%20ARGENTINO%20-%20Matias%20Poggi.pdf](https://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/sidi/archivos_posters/INCOTERMS%202020%20Y%20EL%20COMERCIO%20EXTERIOR%20ARGENTINO%20-%20Matias%20Poggi.pdf)

encuentra sobre el buque. Por lo cual, el importador es el responsable de abonar el flete internacional del viaje.

- Gate: ingreso/egreso terminal/deposito
- Logistic Fee: áreas de coordinación operativa y logística en la entrega, seguimiento y recepción de contenedores.
- Maní BL: maní blanchado, es el maní crudo sin piel.
- Maní RN: maní runner, es el maní crudo tipo confitería con piel
- Precinto:<sup>38</sup> banda o artículos similares, destinados a ser utilizados en combinación con un sello.
- SLIP SHIT<sup>39</sup>: son láminas de papel antideslizante (hechas de plástico, cartón kraft laminado pesado o tablero de fibra corrugado), ligeras y resistentes que soportan la misma carga que un pallet de madera, son 100% reciclables.
- Surveyor<sup>40</sup>: Inspección y supervisión de pre embarque/carga/tránsito/descarga/izaje/bodegaje, supervisión de cumplimiento de normas, delimitación de responsabilidades.
- Terminal Handling Charge - THC<sup>41</sup>: cargo por manipulación en la terminal portuaria de la mercadería contenerizada, aplicado al flete marítimo.

---

<sup>38</sup> Glosario de Comercio Exterior - (15 de febrero de 2022) - <https://www.pcram.net/post.php?mid=8056>

<sup>39</sup> Servicolor Iberia - (15 de febrero de 2022) - <https://www.servicoloriberia.com/la-revolucion-del-slip-sheet/>

<sup>40</sup> Insurance & Business - (15 de febrero de 2022) - <https://www.iandb.cl/surveyor/>

<sup>41</sup> Wikipedia - (15 de febrero de 2022) - [https://es.wikipedia.org/wiki/Terminal\\_Handling\\_Charge](https://es.wikipedia.org/wiki/Terminal_Handling_Charge)

- Toll:<sup>42</sup> Peaje que pagan los buques por el dragado de acceso portuario, tanto para la entrada como salida del buque

### **3.4.2 Documentación de la exportación**

A partir de entrevistas con Dario Falvo, socio de la firma Global Comercio Internacional S.A., detallaremos la documentación necesaria en toda exportación.

Por un lado, tenemos la documentación previa al embarque y la posterior al mismo, en cuanto a la documentación previa, encontramos, el permiso de embarque o declaración de aduana, que es la declaración jurada que se presenta ante aduana para que se autorice la exportación. En cuanto a la documentación que se emite durante el embarque o con posterioridad a este, tenemos dos tipos, la que obligatoriamente debe emitirse para una exportación y los documentos de tipo comercial que son los que pueden ir como no.

Dentro de los documentos que deben emitirse con obligatoriedad, tenemos los siguientes:

- Documentos de transporte: que son los que se hacen entre las partes (exportador y el transportista), en donde se autoriza el traslado de la mercancía desde su lugar de origen hasta su destino final, deben contener los datos del embarcador y del consignatario, detallar el lugar de embarque y destino y los datos sobre la mercadería que se transporta.

---

<sup>42</sup> Glosario de Comercio Exterior - (15 de febrero de 2022) - <https://www.pcram.net/post.php?mid=8056>



Y dependiendo el transporte utilizado pueden ser:

-Bill of Lading, para transporte marítimo.

-Air waybill, para transporte aéreo.

-CRT, para transporte terrestre.

- Factura de exportación: es realizada por el exportador y detalla precio de la mercadería, tipo de moneda, cantidades, información sobre la aduana del país origen, puerto de entrada del país destino, datos del vendedor y del consignatario.
- Packing list o lista de empaque: es donde se describe la mercancía que se está despachando.

Por otro lado, dentro de los documentos comerciales, encontramos:

- Certificado de origen, que es emitido para la mayoría de los casos y en este se certifica la procedencia de la mercancía, por lo que, en algunos casos permite acceder a beneficios arancelarios si el país de destino/comprador posee acuerdos bilaterales con el país exportador.
- Fitosanitario/sanitario, en este caso interviene SENASA, y se emite para el caso de alimentos y para la mayoría de los casos al igual que el CO.
- Certificados de calidad, son emitidos por un Surveyor privado y se emite si lo solicita el comprador.

### **3.4.3 Análisis del plan de internacionalización**

Para la internacionalización de nuestra empresa, y teniendo en cuenta el prestigio comercial de nuestro socio estratégico, vamos a llevar adelante la exportación por cuenta y orden de terceros a través de operaciones de ventas al exterior realizadas por el documentante a su nombre.

Por lo tanto, lo primero que vamos a definir es la cantidad y tipo de maní que vamos a exportar, el destino comercial de nuestro producto y el precio de venta, para luego considerando la totalidad de costos, poder definir si es viable dicha estrategia de internacionalización.

Como mencionamos anteriormente, a partir de entrevistas y reuniones con Francisco Bertone, Responsable Comercial del Negocio del Maní, en ADECOAGRO S.A., nuestro aliado estratégico, se definió como mercado de destino de nuestro producto Europa, precisamente Rotterdam, y se va a exportar maní runner 38/42, es decir, el maní crudo tipo confitería con piel.

Para iniciar el camino de la internacionalización de Ferrero y Asociados S.A., se decidió comenzar exportando dos contenedores, de 40 pies, es decir, 50 toneladas, las cuales van a ser consolidadas en la planta de nuestro socio, para luego dirigirse a la terminal portuaria de BSAS.

El precio de mercado será 1450 UDS por tonelada CFR Rotterdam, y se consolidará en big bags.

Al llevar adelante la ECOT, a través operaciones de ventas al exterior realizadas por el documentante a su nombre, es el intermediario quien debe estar inscripto en el Registro de Importadores y Exportadores para documentar dicha operación aduaneramente y cumplir con los regímenes de información y es él, quien rendirá cuentas al exportador a través de la cuenta de venta y liquido producto (CVLP). La comisión estipulada por dicha operación será de un 5%.

A continuación, en función de los costos determinados anteriormente, vamos a determinar el rendimiento estimado de dicha exportación.

Tabla Nro. 6. Rendimientos de la exportación.

		USD/TN	USD/TN	Totales
Tn a exportar	50			
Rendimiento (tn/has)	4,1804			
Ingresos por venta		USD 1.450,00		USD 72.500,00
Costos de producción				-USD 374,33
Flete Marítimo			USD 160,00	-USD 8.000,00
Locales Marítimos			USD 22,00	-USD 1.100,00
Terminal			USD 13,24	-USD 662,00
Flete interno a puerto terrestre			USD 41,24	-USD 2.061,86
Surveyor			USD 14,00	-USD 700,00
Courrir + Cobertura			USD 13,00	-USD 650,00
SENASA			USD 2,00	-USD 100,00
Aduana			USD 2,00	-USD 100,00
Acondicionamiento contenedor			USD 17,24	-USD 862,03
Banco			USD 4,00	-USD 200,00
Despachante			USD 11,50	-USD 575,00
Consolidación			USD 15,00	-USD 750,00
Seguro			USD -	USD -
Comisión intermediario (5% s/ Pr. Vta.)			USD 72,50	-USD 3.625,00
				<b>USD 52.739,79</b>

#### **IV CONCLUSIONES**

Como mencionamos anteriormente, el consumo de maní a nivel mundial es elevado y esto genera ventajas para la Argentina debido a la escasa y casi nula demanda interna de dicho producto dentro del país, lo que, permite que casi la totalidad de la producción se destine a la exportación, sumado a que la Cámara Argentina de Maní, consiguió el reconocimiento del maní argentino a través de la denominación “Maní de Córdoba”, constituyendo un sello que garantiza calidad premium, según los más rigurosos estándares internacionales.

Es por esto, que existen muchas empresas en la provincia de Córdoba que se dedican a la producción del maní, sin embargo, gran parte no lo exporta, debido a que, a pesar de ser un sector muy fuerte, el cual a lo largo de los años se ha ido tecnificando y avanzando, la mayoría de los productores no cuentan con los conocimientos o los recursos necesarios para desarrollar un plan de exportación, lo que ha incentivado a buscar alternativas y soluciones a dichos obstáculos.

Como principal objetivo de nuestro trabajo, se plantío analizar la rentabilidad de la implementación de un modelo de negocios que permita a través de la exportación por cuenta y orden de terceros la internacionalización de las Pymes del sector.

La R.G. 2000/06 en su artículo 35° define a la exportación por cuenta y orden de terceros, como “aquellas encomendadas por el propietario de la mercadería a mandatarios, consignatarios u otros intermediarios para que efectúen la venta de los bienes al exterior por cuenta y orden del mencionado propietario”.

En el presente trabajo, se esbozó como modelo de negocios para la Pyme seleccionada, Ferrero y Asociados S.A., la exportación de dos contenedores de maní runner

38/42, es decir, el maní crudo tipo confitería con piel y se definió como mercado de destino Europa, exactamente Rotterdam, ya que es el principal puerto de Europa, cuyo precio de mercado fue 1450 UDS por tonelada.

Como conclusión, teniendo en cuenta los ingresos y costos inherentes a la operación, el presente trabajo deja plasmada la aceptación de la hipótesis planteada, confirmando que, si a las pequeñas empresas del sector manisero se les brinda la posibilidad de llevar adelante un plan exportador a través de la exportación por cuenta y orden de terceros, dichos productores concretarían operaciones exitosas, generando la rentabilidad deseadas y con amplios horizontes de crecimiento, logrando un mayor grado de control sobre todos los aspectos de la transacción y del producto, sin la necesidad de quedar atados a las decisiones y acciones de las grandes empresas, que normalmente llevan adelante la totalidad de la cadena de exportación, definiendo desde que maní exportar, a qué destino y a qué precio, siendo los pequeños productores un mero eslabón más de dicha cadena.

## V Bibliografía

- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., Cavaleri F. & Bazán, L. (2010). *Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*. *Revista Uruguaya de enfermería*, 5(2). Obtenido de <https://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/85/83>
- Bolsa de Cereales de Córdoba*. (26 de 10 de 2020). Obtenido de <https://www.bccba.org.ar/informes/calculos-finales-de-produccion-de-mani-en-la-region-central-2019-20/>
- Camara del Maní*. (s.f.). Obtenido de <https://camaradelmani.org.ar/mani-de-cordoba/>
- Dumont, D. (2014). *Teoría y Práctica de la Exportación por cuenta y orden de terceros - ECOT*. Santa Fe: Librería Cívica.
- E. M. Fernandez, O. Giayetto. (2017). *El cultivo de maní en Córdoba. Segunda Edición ampliada*. Las Higueras, Córdoba (Argentina). Obtenido de *El cultivo de maní en Córdoba; compilado por Elena M. Fernandez; Oscar Giayetto. Segunda Edición ampliada. – Las Higueras, Córdoba (Argentina), 2017*
- Ferreira Herrera, D. C. (2016). *El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>
- G. Tascon, E. Villar Mine. (09 de 2015). *Plan de Mejora en una PyME del Sector Alimenticio*. Córdoba, Córdoba: UNC - Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales.
- Maní, C. A. (2020). *Cámara Argentina del Maní*. Obtenido de *Cámara Argentina del Maní*: <https://camaradelmani.org.ar/>
- Orlandi, P. (2006). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador–CEDEX, Universidad de Palermo, Argentina*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/cedex/investigacion/pyme\\_com\\_internacionall.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cedex/investigacion/pyme_com_internacionall.pdf)

Szabo. (2003).

Zuain, M. Y. (2019). Clúster del garbanzo en el centro-norte de la Provincia de Córdoba. Análisis de estrategias en casos de éxito, como potenciadoras de la competitividad del sector.

# ANEXO N°. 1: PERMISO DE EMBARQUE

<b>AFIP</b>		<b>SUBREGIMEN: EXPORTACION A CONSUMO GRAN OPERADOR</b>			<b>1</b>	
Aduana ROSARIO		Oficialización 01/04/2015	Año / Ad. / Tipo / N° Reg. / DC 15 052 EGO1 000423 F		Fojas 1 de 2	
Importador / Exportador GENERAL MOTORS DE ARGENTINA SO (IVA INS: SI)		CUIT N° 30-66207168-0	Despachante de Aduana ROLDAN GONZALO JAVIER		CUIT N° 20-11988867-1	
Agente de Transporte Aduanero		CUIT N° 20-21579637-0	Vendedor			
Via CAMION	Documento de Transporte		Identificador Manifiesto		Nombre del Transporte NYK FUTAGO 0021	
Banquera SINGAPUR	Puerto de Embarque Pais dest.: TAILANDIA		Fecha Arribo	Marcas y Números S/M		
Embalaje BULTOS	Total Bultos 1	Peso Bruto 205,000	Deposito	Vto. Embarque 16/05/2015	Plazo	Motivo / N° Autorización
Aduana Destino / Salida BS.AS.(CAPITAL)		Cond. Venta FOB	FOB Total 48.982,40	Divisa DOL	Flete Total	Divisa
Seguro Total		Divisa	GARANTÍAS N°: Pagos: 14-002010623-PES-VP			
Información Complementaria Cotiz = 8,822000 DOMICIL. ESTABLEC = 1638AV. LIBERTADOR 101 VICENTE LOPEZ FECHA INIC. ACTIV = 14/07/1993 FECHA CIE...						
Peso Guía = 0,000 Nros. Facturas: 0063-0000C302						
N° Item 0001	Tipo N	Posición SIM / Código AFIP 8527.21.90.190L		NALADISA / GATT	Lista	Estado NUEVO SIN USO ARGENTINO
Total Kg. Neto 160,0000	Origen País / Provincia TIERRA DEL FUECO AAE		País de Procedencia / Destino TAILANDIA		Unidad / Estado UNIDAD	Cantidad Unidades Estadísticas 80,00
COMISIONALEXT = 0 DATO-COMPRADOR = CompradorDeclarado						
<b>DECLARACION DE LA MERCADERIA</b>						a) Opciones / b) Ventajas
Los demás Con receptor de radio AM/FM estereo y reproductor de discos compactos (R:1266/37.MEOSP) Los demás --Combinados con grabador o reproductor de sonido --Aparatos receptores de radiodifusión que sólo funcionan con fuente de energía exterior, de los tipos utilizados en vehículos automóviles: APARATOS RECEPTORES DE RADIODIFUSION, INCLUIDO COMBINADOS EN LA MISMA ENVOLTURA CON GRABADOR O REPRODUCTOR DE SONIDO O CON RELJ.						c) Opciones a nivel general c) AJUSTE-DECLA-DED = NO AJUSTE-DECLA-INC = NO ARDIG-CUIY-PSAD = PSAD04 BANCOSARGENTINA = 016 CREDEXPOGODERE = SI DECVALOREXPORC = NO_VALIDA ENTIDADFINANCTXT = SI EXP-CTATERC3-TXT = NO EXPOFRACCIONTEX = NO EXPOVAIVERTEX = NO TRABEXP = TRABSI VARIOS-COMPRADOR = NO a) ONI49_10_TXT = NO 1RA-CALIDADTEX = SI AJUSTE-DECLA-DED = NO AJUSTE-DECLA-INC = NO
AA(FAMAR) = MARCA AB(52074741) = MODELO NAD0 = Ninguno NB03 = DE POTENCIA SUPERIOR A 19 WRMS PERO INFERIOR O IGUAL A 25 WRMS. NC00 = Ninguno ND01 = CON SINTONIZADOR DIGITAL. NF00 = Ninguno NG00 = Ninguno NH00 = Ninguno NI00 = Ninguno						
Unitario en Divisa 612,28000		Unidad UNIDAD	Cantidad Unidades 80,00		Ajuste a Incluir en Divisa 0,00	Ajuste a Deducir en Divisa 0,00
FOB Total en Divisa 48.982,40		FOB Total en Dólar 48.982,40		Valor en Aduana en Divisa 46.649,91	Valor en Aduana en Dólar 46.649,91	
Precio Of. Unit/Der Especifico 0,00		Unidad	Coef. / Cant. Unidades 0,95238		Base IVA / Ganancias en Dólar	Base Impuestos Internos en Dólar
Documentos a Presentar Docs. Carátula: DEC-FORM-VAL-EXP = SE ADJUNTA HOJA-DE-RUTA = SE ADJUNTA				Insuomos Import. Temporar. en Dólar 0,00	Insuomos Import. a consumo en Dólar	
				Valor para Reintegros en Dólar		
<b>DEL ITEM</b>			<b>Conceptos</b>		<b>TOTAL</b>	
Porc.	P / G / C	Importe			P / G / C	Importe
5,00	P	2.332,50	( 020 ) DERECHOS EXPORTACION		P	2.332,50
			( 501 ) ARANCEL SIM EXPO		P	10,00
			( 520 ) SERV GUARDA/DIGITALI		P	24,35
6,00	C	2.798,99	( 611 ) REINTEGRO FIJO VA		C	2.798,99
<b>PAGADO</b>		2.332,50				
<b>GARANTIZADO</b>		0,00				
<b>A COBRAR</b>		2.798,99				
CANAL ASIGNADO				<b>PAGADO</b>	2.366,35	
U.T.V.V.				<b>GARANTIZADO</b>	0,00	
				<b>A COBRAR</b>	2.798,99	

OMI - 1993 SINI

OFICIALIZADO 01/04/2015 09:04:09

Firma y Sello Despachante de Aduana




## ANEXO N°. 2: BILL OF LADING

Shipper (Complete name and address)		<b>BILL OF LADING</b>		B/L No.	
Nombre y dirección del exportador y de la naviera, armador o consignatario		CONOCIMIENTO DE EMBARQUE			
Nombre y dirección del destinatario de la mercancía.					
Nombre y dirección de la persona a la que se le notificará la llegada de la mercancía a puerto en destino.		<p>Shipped on board in apparent good order and condition, unless otherwise stated on the face hereof, the number of packages shown in Carrier's Receipt box, said to contain the goods described in the Particulars furnished by Merchant (contents, weight and measures unknown to Carrier) and to be discharged at the port of discharge or so near thereto as the vessel may safely get and be always afloat, and to be delivered in the like good order and condition at the aforesaid Port unto Consignees or their Assigns, they paying freight as indicated below plus other charges incurred in accordance with the provisions contained in this Bill of Lading.</p> <p>In accepting this Bill of Lading the Merchant expressly accepts and agrees to all its stipulations on both pages, whether written, printed, stamped or otherwise incorporated, as fully as if they were all signed by the Merchant.</p> <p>One original Bill of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods or delivery order.</p> <p><b>IN WITNESS WHEREOF THE NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING STATED BELOW HAVE BEEN SIGNED, ALL OF THIS TENOR AND DATE ONE OF WHICH BEING ACCOMPLISHED THE OTHERS TO STAND VOID.</b></p>			
Pre-carriage by	Place of receipt by pre-carrier				
Datos de la empresa de transporte previo al embarque	Lugar de entrega de la mercancía, antes del embarque				
Vessel	Port of loading				
Datos del barco, número de viaje	Puerto de carga				
Port of discharge	Place of ultimate delivery by on-carrier				
Puerto de descarga	Lugar de última entrega por el consignatario				
Marks and Numbers Marcas y números de las mercancías	No. of Units Número de unidades (de embalajes)	Kind of packages: description of goods Tipo de bultos, descripción de la mercancía  Numeración de contenedores, si es el caso		Gross weight Peso bruto	Measurement Volumen
CARRIER'S RECEIPT			PARTICULARS FURNISHED BY THE MERCHANT		
FREIGHT & CHARGES Flete y gastos	Revenue Tons Toneladas	Rate Tarifa	Per	Prepaid Si es pagadero en origen	Collect Si es pagadero en destino
Extra charges for declared value			Total		
DECLARED VALUE OF		Freight payable at Flete a pagar en...		Place and date of issue Lugar y fecha de emisión	
		Number of original Bs/L Número de originales emitidos por el consignatario		Signed for the master	

### ANEXO N°. 3: AIR WAYBILL

BOG/BOG		EC		CRN No.	HAWB NO. 5434318912													
Shipper's Name and Address CARTONES VILLA MARINA S.A CAR PANAMERICANA SUR KM 19 NRO MZ-F INT LT. 2 FND ASOC. LA CONCORDIA VILLA EL SALVADOR LIMA PERU		Shipper's Account Number 705560795		Not Negotiable <b>Air Waybill</b> <b>Air Freight Services</b>														
Consignee's Name and Address YANBAL DE COLOMBIA S.A. NIT: 860512249-4, DESCARGUE DIRECTO Y/O DHL GLOBAL FORWARDING DEPOSITO ADUANERO, BOGOTA - COLOMBIA		Consignee's Account Number 545540452		AIR CONSIGNMENT NOTE ISSUED BY UPS SUPPLY CHAIN SOLUTIONS Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity. It is mutually agreed that the goods described were received in good condition (except as noted) for transportation as specified in the Shipper's Letter of Instruction. <b>RECEIVED</b> BY UPS SUPPLY CHAIN SOLUTIONS AT: SHIPPERS DOOR Place LIM Time 20:17 Date 19-JUL-2013 No of Shipments 1														
Issuing Carrier's Agent Name and City UPS SCS (PERU) SRL AV. ANGAMOS ESTE 1625 SURQUILLO, RUC 204 LIMA PE		Agent's IATA Code 91.1.75660015		Account No. Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing LIMA/729LIM14247660														
Airport of Destination BOGOTA		Flight Date For Carrier Use Only 21-JUL-2013		Amount of Insurance NIL														
Handling Information (Special Instructions) SI E2K REWEIGH AT LIM		SR-001-0129687/0129653/CUST		CC-ADRIANA CRISTANCHO/877-3333														
SC-OMAR FLORES/287-3999		No. of Pieces RCP 117		Gross Weight kg/lb 1438.00 K														
Rate Class 50BC		Chargeable Weight 1438.00 K		Rate / Charge 963.46														
Total 963.46		Nature and Quantity of Goods (Include Dimensions or Volume) CAJAS PLEGADIZAS DE CARTON ONDULADO. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Qty</th> <th>Length</th> <th>Width</th> <th>Height</th> <th>UoM</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>55</td> <td>40.0</td> <td>43.0</td> <td>30.0</td> <td>CM</td> </tr> <tr> <td>62</td> <td>48.0</td> <td>44.0</td> <td>31.0</td> <td>CM</td> </tr> </tbody> </table> Volume = 7.464864 M3		Qty	Length	Width	Height	UoM	55	40.0	43.0	30.0	CM	62	48.0	44.0	31.0	CM
Qty	Length	Width	Height	UoM														
55	40.0	43.0	30.0	CM														
62	48.0	44.0	31.0	CM														
Prepaid Weight Charge Valuation Charge Tax Total Other Charges Due Agent Total Other Charges Due Carrier Currency Total Prepaid Currency Conversion		Collect 963.46 Other Charges PU PICK 300.00 C 33 FUEL- 431.40 C 515 EXPOR 12.00 C 74 AIRPO 57.52 C 751 CUSTO 163.89 C 88 HANDL 55.00 C 931 LOADI 19.00 C Total Collect 2002.27		Executed on 19-JUL-2013 20:17 LIM 5434318912 rracumi														
For Carrier's Use Only at Destination Charges at Destination		Total Collect 2002.27		Signature of Issuing Carrier or its Agent Shipper certifies that these commodities, technology or software were exported from the United States in accordance with the Export Administration Regulations. Diversion contrary to U.S. law prohibited														

## ANEXO N°. 4: CARTA DE PORTE POR CARRETERA – CRT

	<p><b>Carta de Porte Internacional por Carretera</b> <b>Conhecimento de Transporte Internacional por Rodovia</b></p>	<p>El transporte realizado bajo esta Carta de Porte Internacional está sujeto a las disposiciones del Convenio sobre el Contrato de transporte y la Responsabilidad Civil del Porteador en el Transporte Terrestre Internacional de Mercaderías las cuales anulan toda estipulación que se aparte de ellas en perjuicio del remitente o del consignatario.</p> <p>O transporte realizado ao amparo deste Conhecimento de transporte Internacional está sujeito às disposições do Convênio sobre o Contrato de Transporte e a Responsabilidade Civil do Transportador no Transporte Terrestre Internacional de Mercadorias, as quais anulam toda estipulação contrária às mesmas em prejuízo do remetente ou do consignatário.</p>																																			
<p>1 Nombre y domicilio del remitente / Nome e endereço do remetente</p> <p>SILOS S.R.L Axis Logística S.A.Parque Ind. OKS Garin (B16191EA) BUENOS AIRES ARGENTINA C.U.I.T:30-70797219-6</p>		<p>2 Número / Número</p> <p style="font-size: large; font-weight: bold;">AR382301188</p>																																			
<p>4 Nombre y domicilio del destinatario / Nome e endereço do destinatário</p> <p>MIOTO CANALI E CIA LTDA RUA CORONEL LOLICO N° 515 CENTRO TAPAJERA RS BRASIL CNPJ: 002.919.179/0001-00</p>		<p>3 Nombre y domicilio del transportador / Nome e endereço do transportador</p> <p style="font-size: large; font-weight: bold; color: red;">CL</p> <p style="font-size: large; font-weight: bold; color: red;">Transportes</p> <p><b>CNF TRANSPORTE E LOGISTICA INTERNACIONAL LTDA.</b> CNPJ: 08.922.758/0001-99 / IE:153/0166656 Fone: ++55(55) 3413-8207 Fax: ++55(55) 3413-4193 Rua Setembrino de Carvalho, nº 1709 - Bairro Rui Ramos Uruguaiena / RS / Brasil - CEP: 97500-440 E-mail: cltransportes@cltransportes.com.br</p>																																			
<p>6 Nombre y domicilio del consignatario / Nome e endereço do consignatário</p> <p>MIOTO CANALI E CIA LTDA RUA CORONEL LOLICO N° 515 CENTRO TAPAJERA RS BRASIL CNPJ: 002.919.179/0001-00</p>		<p>5 Lugar, país de emisión / Localidade e país de emissão</p> <p>BUENOS AIRES - ARGENTINA 01/10/2012</p>																																			
<p>9 Notificar a: / Notificar a:</p> <p>MIOTO CANALI E CIA LTDA RUA CORONEL LOLICO N° 515 CENTRO TAPAJERA RS BRASIL CNPJ: 002.919.179/0001-00</p>		<p>7 Lugar, país y fecha en que el porteador se hace cargo de las mercancías / Localidade, país e data em que o transportador se responsabiliza pelas mercadorias</p> <p>PILAR - BUENOS AIRES ARGENTINA 01/10/2012</p>																																			
<p>11 Cantidad y clase de bultos, marcas y números, tipo de mercancías, contenedores y accesorios / Quantidade e categoria de volumes, marcas e números, tipo de mercadorias, containers e peças</p> <p>1.800 CAIXAS QUE DICEN CONTENER: 850 CAIXAS COM FLOCOS COM AZUCAR 20 CARTUCHOS x 226g 300 CAIXAS COM FLOCOS SEM AZUCAR 20 CARTUCHOS x 226g 400 CAIXAS COM BOLITAS CHOCOLATE 20 CARTUCHOS x 226g 250 CAIXAS COM GRANOLA TRADICIONAL 20 CARTUCHOS x 200g</p> <p>SEGUN FACTURA COMERCIAL N°:0001-00000051</p> <p>NCM: 1904.10.00 // 1904.20.00</p>		<p>12 Peso bruto en kg. / Peso bruto em kg.</p> <p>P.B.: 10.351,000 kgs</p> <p>P.L.: 8.006,000 kgs</p> <p>13 Volumen en m.cu. / Volume em m. cu.</p>																																			
<p>15 Gastos a pagar / Gastos a pagar</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th>Frete/Frete</th> <th>Monto remitente / Valor remetente</th> <th>Moneda / Moeda</th> <th>Monto destinatario / Valor destinatario</th> <th>Moneda / Moeda</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pilar/Sto Tome</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> <td></td> <td style="text-align: right;">800,00</td> <td>US\$</td> </tr> <tr> <td>StoTome/S.Borja</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> <td></td> <td style="text-align: right;">200,00</td> <td>US\$</td> </tr> <tr> <td>S.Borja/Tapajera</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> <td></td> <td style="text-align: right;">2.098,78</td> <td>US\$</td> </tr> <tr> <td>Otros/Otros</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">0,00</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;"><b>3.098,78</b></td> <td>US\$</td> </tr> </tbody> </table>		Frete/Frete	Monto remitente / Valor remetente	Moneda / Moeda	Monto destinatario / Valor destinatario	Moneda / Moeda	Pilar/Sto Tome	0,00		800,00	US\$	StoTome/S.Borja	0,00		200,00	US\$	S.Borja/Tapajera	0,00		2.098,78	US\$	Otros/Otros	0,00					0,00				<b>TOTAL</b>			<b>3.098,78</b>	US\$	<p>16 Declaración del valor de las mercancías / Declaração do valor das mercadorias</p> <p><b>TOTAL FCA US\$ 22.550,00</b></p>
Frete/Frete	Monto remitente / Valor remetente	Moneda / Moeda	Monto destinatario / Valor destinatario	Moneda / Moeda																																	
Pilar/Sto Tome	0,00		800,00	US\$																																	
StoTome/S.Borja	0,00		200,00	US\$																																	
S.Borja/Tapajera	0,00		2.098,78	US\$																																	
Otros/Otros	0,00																																				
	0,00																																				
<b>TOTAL</b>			<b>3.098,78</b>	US\$																																	
<p>19 Monto del flete externo / Valor do frete externo</p> <p>US\$ 1.000,00</p>		<p>17 Documentos anexos / Documentos anexos</p> <p>FATURA COMERCIAL NR.0001-00000051</p>																																			
<p>20 Monto de reembolso na contra entrega / Valor de reembolso na contra entrega</p> <p>US\$ 0,00</p>		<p>18 Instrucciones de formalidades de aduana / Instruções de formalidades de alfândega</p>																																			
<p>21 Nombre y firma del remitente o su representante / Nome e assinatura do remetente ou seu representante</p> <p>SILOS S.R.L 01/10/2012</p> <p>Fecha / Data</p> <p>Las mercancías consignadas en esta Carta de Porte fueron recibidas por el porteador aparentemente en buen estado, bajo las condiciones generales que figuran al dorso. As mercadorias consignadas neste Conhecimento de Transporte foram recebidas pelo transportador aparentemente em bom estado, sob as condições gerais que figuram no verso.</p> <p>23 Nombre, firma y sello del porteador o su representante / Nome, assinatura e carimbo do transportador ou seu representante</p> <p>CNF TRANSP. E LOGISTICA INTERNACIONAL LTDA.</p>		<p>22 Declaraciones y observaciones / Declarações e observações</p>																																			
<p>Fecha/Data 01/10/2012</p> <p style="text-align: center;">C O P I A</p>		<p>24 Nombre y firma del destinatario o su representante / Nome e assinatura do destinatário ou seu representante</p> <p>MIOTO CANALI E CIA LTDA 01/10/2012</p> <p>Fecha/Data</p>																																			

## ANEXO N°. 5: FACTURA COMERCIAL

### COMMERCIAL INVOICE

SELLER:  SOLD TO:  SHIP TO (if different than Sold To):	INVOICE No. <span style="float: right;">DATE</span> <hr/> CUSTOMER REFERENCE No <span style="float: right;">DATE</span> <hr/> TERMS OF SALE <hr/> TERMS OF PAYMENT <hr/> CURRENCY OF SETTLEMENT <hr/> MODE OF SHIPMENT <span style="float: right;">BILL OF LADING / AWB</span>
---	---

QTY	DESCRIPTION	UNIT OF MEASURE	UNIT PRICE	TOTAL PRICE
PACKAGE MARKS:		TOTAL COMMERCIAL VALUE:		
		MISC. CHARGES: (packing, insurance, etc.)		
		TOTAL INVOICE VALUE:		

CERTIFICATIONS:	I certify that the stated export prices and description of goods are true and correct:  <div style="text-align: center;">                     _____                      (SIGNED)                 </div> TITLE: _____
-----------------	---

## ANEXO N°. 6: PACKING LIST

<b>Baking Technologies, Inc. – Packing List</b>												
Shipper/ Exporter: Baking Technologies, Inc. 45 South 7 <sup>th</sup> street Minneapolis, MN 55402 USA			Ultimate Consignee: Mendez Panaderias S.A. Col Roma Mexico D.F., C.P. 0670 Attention: Carlos Mendez			Bill To: Mendez Panaderias S.A. Col Roma Mexico D.F., C.P. 0670 Attention: Carlos Mendez			Intermediate Consignee Galfró Montemayor brokers Avenida de Colombia 1025 Veracruz, Mexico			
Commercial Invoice No.: BT-1638 Order No.: M3652  AWB/BL Number: MXVZ9707503 Date Of Shipment: 18Feb03 Currency: USD Freight: Prepay			Total number of Packages: 4 Total Gross Weight (Lbs): 6,000 Total Gross Weight (Kgs): 2,724 Total Net Weight (Lbs): 4,000 Total net Weight (Kgs): 1,816 Total Cubic Feet: 1.680 Total Cubic Meters: 47.57			Transportation: Truck via Yellow Freight to Houston, from Houston Ocean Carrier Via President Lines.			Conditions of Sale and Terms of Payment: CPT Veracruz, Mexico per Incoterms 2000 Payable by letter of Credit			
Shipment Line No.	Item Number	Item Description, Sales Order No., Customer PO No.	Shipped Quantity	Packaging Type	Dimensions						Per package gross weight	
					Inches			centimeters			LBS.	KGS.
					L	W	H	L	W	H		
1	BT002043	Baking/Kneading Equipment Tariff Classification 8438.10	1	Crate	96	90	84	37	35	33	1,500	681
2	BT002043	Baking/Kneading Equipment Tariff Classification 8438.10	1	Crate	96	90	84	37	35	33	1,500	681
3	BT002043	Baking/Kneading Equipment Tariff Classification 8438.10	1	Crate	96	90	84	37	35	33	1,500	681
4	BT002043	Baking/Kneading Equipment Tariff Classification 8438.10	1	Crate	96	90	84	37	35	33	1,500	681
Country of Origin: USA Marks: addressed and numbered 1 of 4, 2 of 4....												

Note: These commodities, Technology or software were exported from the United States in accordance with the Export Administration Regulations. Diversion contrary to U.S. law is prohibited.

Signature: \_\_\_\_\_ Date: 11FEB03  
Douglas R. Jacobson, Export Manager  
Baking Technologies, Inc.

# ANEXO N°. 7: CERTIFICADO DE ORIGEN

## MOVEMENT CERTIFICATE

<b>1. Exporter</b> (Name, full address, country)	<b>EUR.1</b> No <b>A</b> 582677		
See notes overleaf before completing this form			
<b>3. Consignee</b> (Name, full address, country) (Optional)	<b>2. Certificate used in preferential trade between</b>  ..... <p style="text-align: center;">and</p> ..... <small>(insert appropriate countries, groups of countries or territories)</small>		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>4. Country, group of countries or territory in which the products are considered as originating</b> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>5. Country, group of countries or territory of destination</b> </td> </tr> </table>	<b>4. Country, group of countries or territory in which the products are considered as originating</b>	<b>5. Country, group of countries or territory of destination</b>
<b>4. Country, group of countries or territory in which the products are considered as originating</b>	<b>5. Country, group of countries or territory of destination</b>		
<b>6. Transport details</b> (Optional)	<b>7. Remarks</b>		
<b>8. Item number; Marks and numbers; Number and kind of packages (1); Description of goods</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>9. Gross mass (kg) or other measure (litres, m<sup>3</sup>, etc.)</b> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>10. Invoices</b> (Optional)                             </td> </tr> </table>	<b>9. Gross mass (kg) or other measure (litres, m<sup>3</sup>, etc.)</b>	<b>10. Invoices</b> (Optional)
<b>9. Gross mass (kg) or other measure (litres, m<sup>3</sup>, etc.)</b>	<b>10. Invoices</b> (Optional)		
<b>11. CUSTOMS ENDORSEMENT</b> Declaration certified. <span style="float: right;">Stamp</span> Export document (2): Form ..... No. .... Customs office: ..... Issuing country or territory: ..... ..... Date ..... ..... (Signature)	<b>12. DECLARATION BY THE EXPORTER</b> I, the undersigned, declare that the goods described above meet the conditions required for the issue of this certificate.  Place and date: .....  ..... (Signature)		

(1) If goods are not packed, indicate number of articles or state in bulk\* as appropriate.

(2) Complete only where the regulations of the exporting country or territory require.

## ANEXO N°. 8: FITOSANITARIO



### CERTIFICADO FITOSANITARIO PHYTOSANITARY CERTIFICATE

N°

DE: Organización Nacional de Protección Fitosanitaria de ARGENTINA <small>FROM: National Plant Protection Organization of ARGENTINA</small>
PARA: Organización(es) Nacional(es) de Protección Fitosanitaria de: <small>TO: The Plant Protection Organization(s) of:</small>

#### DESCRIPCIÓN DEL ENVÍO/ DESCRIPTION OF THE CONSIGNMENT

1 - Nombre y dirección del exportador <small>Name and address of the exporter</small>	2 - Nombre y dirección declarada del destinatario <small>Declared name and address of the consignee</small>
3 - Medio de transporte declarado <small>Declared means of conveyance</small>	4 - Punto de entrada declarado <small>Declared point of entry</small>
5 - Nombre del producto, número y descripción de bultos <small>Name of product, number and description of packages</small>	
6 - Cantidad declarada <small>Quantity declared</small>	
7 - Nombre botánico de la planta <small>Botanical name of plant</small>	8 - Lugar de origen <small>Place of origin</small>
9 - Marcas distintivas <small>Distinguishing marks</small>	

10 - Por el presente se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados descriptos aquí han sido inspeccionados y/o analizados, de acuerdo con procedimientos oficiales adecuados, y se consideran libres de plagas cuarentenarias especificadas por la contraparte importadora y que cumplen con los requisitos fitosanitarios exigidos por esta, incluyendo los relativos a plagas no cuarentenarias reglamentadas.  
This is to certify that the plants, plants products or other regulated articles described herein have been inspected and/or tested according to appropriate official procedures and are considered to be free from the quarantine pests, specified by the importing contracting party and to conform with the current phytosanitary requirements of the importing contracting party including those for regulated non-quarantine pests.

#### DECLARACIÓN ADICIONAL/ADDITIONAL DECLARATION

11 -
------

#### TRATAMIENTO DE DESINFECCIÓN Y/O DESINFESTACIÓN/ DISINFECTION AND/OR DISINFESTATION TREATMENT

12 - Tratamiento/Treatment	13 - Producto químico y concentración (Ingr. activo)/ Chemical and Concentration (active ingredient)	
14 - Duración/Duration	15 - Temperatura/Temperature	16 - Fecha/Date
17 - Información adicional: <small>Additional information</small>		

#### DATOS DE EXPEDICIÓN/ INFORMATION OF EXPEDITION

	Lugar y fecha de expedición <small>Place and date of issue</small>	
	Oficial autorizado <small>Authorized officer</small>	

La Correspondiente SENASA, sus funcionarios y representantes declina toda responsabilidad económica y/o comercial resultante de este certificado. Cualquier adulteración o uso indebido de este documento es penado por la ley.  
The corresponding SENASA, its officers and representatives decline any financial and/or commercial responsibility in connection with this certificate. Any adulteration or improper use of this document is penalized by law.

**CUVE** COBO INCA N°:

Con este código usted podrá verificar la autenticidad y validez del documento ingresando a la siguiente página:  
With this code you can verify the authenticity and validity of the document by accessing the following page:  
[www.senasa.gov.ar/veq](http://www.senasa.gov.ar/veq)