

Oportunidades comerciales para exportación de maní al mercado  
latinoamericano para la empresa Campo Agrícola.



Cerutti, María Chiara

DNI: 41.595.226

Legajo: CIN01992

Licenciatura en Comercio Internacional

Año 2020

## Índice

Resumen .....	2
Palabras Claves.....	2
Abstract.....	2
Key words.....	3
Introducción.....	3
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos .....	5
Análisis de Situación .....	5
Análisis PESTEL.....	6
Análisis FODA .....	10
Diagnóstico y Discusión.....	13
Marco Teórico .....	15
Plan de Implementación .....	17
I. Selección de mercado.....	17
II. Alternativas de penetración de mercado.....	24
III. Condición de venta.....	26
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Referencias .....	30
Anexos.....	32

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se analizó la empresa Campo Agrícola, ubicada en Córdoba, Argentina, teniendo como principal objetivo identificar una oportunidad de negocios en Latinoamérica para exportar su producción de maní.

Primeramente, se planteó un análisis situacional a través de diferentes herramientas, donde se diagnostica el potencial exportador de la empresa y los beneficios que podría obtener con la internacionalización de su producción, además de hacer recomendaciones en su estructura organizacional y, en base a un estudio del producto, para agregarle valor al commodity con el fin de satisfacer la demanda internacional.

Posteriormente, atendiendo a los objetivos específicos del presente reporte, se realizó un proceso de selección de mercados y su estudio, con el cual se sugirió a Chile como el mercado objetivo para las exportaciones de la empresa, teniendo en cuenta criterios de gran relevancia bajo análisis. En última instancia, considerando tal mercado y las capacidades empresariales de Campo Agrícola, se escogió, entre las distintas alternativas de penetración de mercado, la exportación directa como la más apta para la inserción de la empresa en el mercado extranjero. Además, se estableció como referencia la condición de entrega FCA y se definió la logística del proceso.

### *Palabras Claves*

Internacionalización; Maní; Chile.

### **Abstract**

This paper analyze the Campo Agrícola company, located in Córdoba – Argentina. The main aim is identify a business opportunity in Latin America to export their peanut production.

First of all, a situational analysis is proposed through different tools where a potential export is diagnosed and also the benefits that the company could obtain with the internationalization. In addition, some recommendations for its organizational structure are exposed and an analysis of the product in order to add value to the commodity to satisfy international demand.

Subsequently, taking into account the specific objectives of this paper a market selection and study process was carried out in which Chile was suggested as the potential market for the company's exports. Highly relevant criteria was taking into account.

At the end considering the potencial market and Campo Agrícola's business capabilities, the direct export was chosen as the most suitable for inserting the company into

the foreign market , among different market penetration alternatives. In addition, the FCA incoterm condition was established and the logistics of this process were defined.

### *Key words*

Internationalization; Peanut; Chile.

## **Introducción**

El presente trabajo consiste en un reporte de caso de Campo Agrícola, empresa dedicada al rubro agropecuario desde el año 2004, ubicada en el departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba, Argentina, con el propósito de identificar oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para la exportación de sus productos. Se busca asesorarla mediante un plan de implementación atendiendo a los años 2017-2020 con proyecciones para el año 2021, en función de sus variables más importantes.

La actividad principal de la empresa es la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros, que varían cada año dependiendo de la cantidad de hectáreas conseguidas en arrendamiento, y sus 552 hectáreas propias que tienen como “base”. Principalmente se siembra maíz, soja y maní, y eventualmente el trigo como cultivo invernal. Se debe aclarar que la empresa no posee maquinaria propia para realizar dichas actividades, sino que contratan los servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha. Así mismo se ha desarrollado un plantel estable de empresas de la zona que son quienes proveen estos servicios.

Los productos terminados obtenidos por la empresa se clasifican como commodities agrícolas, es decir, productos sin valor agregado cuyo destino puede ser el mercado interno o externo. En el caso del maíz, se destina a ambos mercados, la mayor parte es vendida a exportadores del complejo agroindustrial de Rosario y el resto es destinado al mercado interno para productores ganaderos de la zona. Con respecto a la soja y el maní, son los procesos más rentables para Campo Agrícola debido a que se pueden vender a mejor precio de mercado. Estos son comprados por organizaciones que los someten a procedimientos para agregado de valor y su destino está en el exterior.

La problemática detectada en Campo Agrícola, como posee la mayoría de las pymes del sector agro, es el procedimiento anteriormente mencionado; la exportación indirecta.

Si bien la empresa tiene una política de ventas que busca el mejor momento para vender en función de los precios internacionales de los insumos agrícolas, la exportación indirecta le implica un menor margen de ganancia del que podría tener si exportara los productos por sí misma, es decir, que realizara una venta directa al exterior.

Con este reporte de caso se pretende, entonces, que la empresa deje de ser un proveedor para los competidores más fuertes del país, por lo que se procederá a analizar e identificar oportunidades de negocios en Latinoamérica para uno de sus productos más rentables, el maní.

Por lo dicho, es importante destacar las razones por las cuales comúnmente se recomienda un proceso de internacionalización, como por ejemplo el aprovechamiento de las ventajas competitivas, las condiciones económicas y jurídicamente favorables en otro país, la necesidad de crecimiento en mercados emergentes, etc.

Para ello, se utilizará como soporte teórico el informe de Rueda Galvis el cual menciona una serie de fases que contribuirán con el objetivo de este reporte. En la primera de ellas se puede ver claramente que una de las formas más comunes para iniciar procesos de internacionalización se trata de buscar un país de destino el cual posea una necesidad de mercado que pueda ser satisfecha por un producto de la compañía, es decir, que la demanda del producto suponga nuevos ingresos para la empresa (Rueda Galvis, 2008).

El siguiente soporte bibliográfico que se manejará se trata del libro de Cateora, Gilly & Graham (2008) con el fin de señalar un país de destino óptimo para la oferta exportable de la empresa mediante una Investigación de Mercados Internacionales, que se la define como una búsqueda de información para conocer las posibilidades y comportamientos de los mercados internacionales para tomar decisiones acerca de la estrategia de expansión de la empresa y, por otro lado, también contribuirá en la elección de las distintas alternativas para la introducción a ese mercado seleccionado.

Por otra parte, una gran dificultad para la organización es que no cuenta con experiencia en mercados externos, pero las virtudes que posee el maní cordobés impulsan a la realización de este reporte ya que la penetración internacional de sus productos es una gran oportunidad para lograr el crecimiento permanente y con base sólida, según aborda en su visión.

Siguiendo con algunos méritos que goza esta legumbre, la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC, 2017) realizó un informe altamente detallado sobre el cultivo de maní en Córdoba, donde menciona que entre las fortalezas que presenta la cadena manisera pueden destacarse las condiciones agroecológicas poco propicias para el desarrollo de aflatoxinas con la existencia de mecanismos de prevención, control y segregación en caso de contaminación, lo cual es certificado por laboratorios que desarrollan normas de calidad ISO y que legitima productos de reconocida e importante calidad a nivel internacional.

También se debe enfatizar en que la empresa cuenta con un beneficio adicional correspondiente a su ubicación estratégica, que la destaca por sobre otras empresas extranjeras. Dicho de otro modo:

Córdoba es reconocida en el mundo por la calidad de su maní, y por el desarrollo tecnológico aplicado a su producción, industrialización y acondicionamiento para exportación. La cadena alimentaria del maní representa una pieza clave dentro de la matriz productiva del país, especialmente dentro del rubro alimentos y bebidas, en el cual aparece entre los primeros puestos del ranking de exportaciones (Calzada y Rozadilla, 2018, pp. 2).

### *Objetivo General*

Identificar una oportunidad de negocio en el mercado latinoamericano como destino para las exportaciones de maní de la empresa Campo Agrícola, para el año 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Analizar los mercados potenciales más adecuados para la internacionalización del producto.
- Determinar entre las posibles alternativas de penetración de mercado la más conveniente para la empresa en base a las exigencias del mercado seleccionado.

### **Análisis de Situación**

A continuación se elaborará un análisis general de la situación que supone un estudio del sector manisero, del maní como producto, de la empresa y finalmente del entorno nacional con diferentes herramientas.

Primeramente se debe mencionar que la cadena agroalimentaria del maní es muy importante en la matriz productiva nacional. Es una economía regional, ubicada principalmente en Córdoba (con un 88% de la producción nacional), siendo casi la totalidad de esa producción (90%) destinada al exterior (Secretaría de Agroindustria, 2019).

La provincia de Córdoba se consolida como el tercer exportador mundial de maní con cáscara y el primero con valor agregado: sin cáscara o “blancheado” y aceite. Estudios realizados en el INTA confirmaron que es “el más dulce del mundo” por su contenido de calcio y azúcares, mayor al de sus competidores, además de la buena proporción de proteína (INTA, 2019).

Esto le otorga un aspecto de calidad diferencial que respalda el sello Denominación de Origen (DO) el cual se trata de “MANÍ DE CÓRDOBA – Certificación de Origen” (Ley Provincial 10.094/12), un sello de calidad que garantiza calidad Premium según los más rigurosos estándares internacionales. Desde que se lanzó en 2007 su promoción continuó en ferias y misiones internacionales, y ha ganado un extraordinario reconocimiento entre los consumidores más exigentes del mundo. Los productos del sector manisero argentino se exportan a todo el mundo con el sello “Maní de Córdoba / Córdoba Peanuts” (Cámara del Maní, 2018).

Del gran porcentaje de producción nacional que se destina al exterior, el 95% de esa mercadería contiene valor agregado y el 70% de esas exportaciones corresponden a la variedad tipo maní blanchado (primera etapa de industrialización) y, en menor medida, a maníes para confitería, saborizado, pasta, manteca, aceite, harina, pellets y expeller (Calzada y Rozadilla, 2018).

Por lo tanto el subtipo seleccionado para el análisis del caso corresponde al “maní blanchado entero” por ser el más apto para usos posteriores como frito, salado, con cobertura, etc., además de ser el más demandado de las exportaciones argentinas.

A nivel internacional existe la clasificación de maní *runner* (la producción manisera argentina se enfoca ese tipo), esto es semillas redondeadas, tamaño intermedio y tegumento claro rosado o beige, que se utiliza para consumo directo (tostado o frito) y manteca de maní. El proceso de blanchado significa la eliminación completa de ese tegumento que recubre al grano de maní para posteriormente ser embolsado y almacenado hasta ser comercializado (UNRC, 2017). Debe destacarse que, en la actualidad, este proceso cuesta alrededor de 110 USD por tonelada.

### *Análisis PESTEL*

Para analizar el panorama del entorno macroeconómico de la empresa se utilizará la herramienta PESTEL, centrada en el sector político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal.

- Factor Político

Gracias a la propuesta de ministro Luis Basterra se produce una baja en los derechos de exportación para el maní por constituir una verdadera economía regional para Córdoba. Según la Cámara del Maní (2020), a través del decreto 230/2020, estos impuestos para el maní blanchado descendieron de 12% a 7% del valor de exportación *ad valorem* del producto.

Además, con el objetivo de incentivar las economías regionales y mejorar la imagen exportadora de las Pymes provinciales, el ministro Felipe Solá puso en funciones el Consejo Federal de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional dependiente de la Cancillería Argentina, en el que los gobernadores tendrán un papel fundamental ya que determinarán las estrategias de promoción comercial, oportunidades de inversiones y de cooperación internacional (Cancillería, 2020).

En cuanto al MERCOSUR, Brasil es el principal socio comercial de Argentina, seguido por Estados Unidos, China, Chile, Vietnam y la Unión Europea. Aunque los dos países latinoamericanos trabajaron juntos para llegar a un acuerdo comercial entre el MERCOSUR y la UE en 2019, las relaciones se han complicado desde la elección de Alberto Fernández (presidente argentino), quien se opone ideológicamente a Jair Messias Bolsonaro (presidente brasileño). Debido a esto y a la frágil estructura de la institución hacen que el MERCOSUR se encuentre debilitado. Con planes de cambiar sus reglas, Argentina puede retrasar la apertura de su economía a tratados bilaterales, mientras que el resto de los miembros sigue el camino contrario (Santander Trade, 2020).

En relación al riesgo país (indicador que evalúa el riesgo que corren los inversores extranjeros al invertir en Argentina), con una actualización hasta el 18-09-2020, llega a 1.258 puntos. Un alto valor de este riesgo implica un freno en la llegada de capitales destinados a infraestructura, industrias y radicación de nuevas empresas, entre otros.

Desde febrero de este año el riesgo país se mantenía por arriba de los 2000 puntos. Llegó a tocar máximos que superaban los 4000 en marzo. En este momento, con la caída de más de la mitad de las unidades, volvió a los niveles antes de las elecciones primarias (PASO) de 2019, cuando se ubicaba por debajo de los 1000 (Terrile, 2020, pp. 2).

- Factor Económico

En lo que respecta a la fijación de precios internacionales del maní, Argentina es un importante referente en el mercado externo por su gran volumen de exportación y la reconocida calidad comercial de los productos. Estos factores hacen del país uno de los principales competidores internacionales (UNRC, 2017).



Analizando algunas variables de gran importancia para este factor encontramos que, según el Banco Mundial (2020), Argentina es una de las economías más grandes de Latinoamérica gracias a su PBI (Producto Bruto Interno) de US\$450 billones aproximadamente, con un PBI per cápita de US\$10.006,1 en 2019.

Con referencia a la inflación anual, ésta es superior al 50%, y con la caída de PBI en 2018 la economía se contrajo un 2,2% adicional en 2019.

Por otro lado, a las turbulencias financieras de 2018, implicaron que se revise el plan económico y deban desarrollarse nuevos programas con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Pero luego de las elecciones del actual presidente argentino en 2019 se produjo una mayor liquidación de la moneda local, así pues el tipo de cambio a la fecha de 25/10/2020 según Santander Trade (2020) es de 1 ARS = 0.0128 USD / 1 USD = 78.1241 ARS.

Los riesgos para el escenario económico son diversos, con la delicada situación fiscal y la posible falla en la renegociación de la deuda pública, posiblemente provocando nuevas presiones sobre el tipo de cambio que afectarían a la economía a través de una mayor inflación y posiblemente un endurecimiento de los controles de capital (COFACE , 2020).

Siguiendo con variables de gran importancia, se encuentran los datos de los primeros ocho meses del presente año de la balanza comercial argentina, representada en la siguiente tabla:

*Tabla 1. Balanza comercial de Argentina 2020.*

	Unidad de medida	Exportación	Importación	Saldo	Intercambio
<b>Balanza comercial</b>					
Totales acumulados de los ocho meses	Millones de dólares	37.229	26.245	10.984	63.474
Variación porcentual respecto a los ocho meses de 2019	%	-11,8	-23,8		-17,2

*Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (2020).*

- Factor Socio-Cultural

Durante las últimas décadas cambiaron los patrones de consumo, en el que los consumidores reducen la ingesta de productos enlatados, incrementando el de productos frescos o frescos-congelados. Esto se debe a la percepción que tiene la población sobre que los

productos en su estado natural son más sanos, por lo cual existe una inclinación hacia los productos agrícolas disponibles en fresco.

En materia de este factor se puede destacar el consumo del maní por persona, el cual en países como China e India (que lo utilizan como fuente de proteína), los Estados Unidos y varios mercados europeos el consumo per cápita es, aproximadamente, de cuatro kilos al año, e incluso más (Landa, 2018). En comparativa, en Argentina el bajo consumo es una cuestión cultural debido a que la fuente proteica principal es la carne. Según la Cámara del Maní, el consumo local oscila alrededor de 1 kilo per cápita al año.

La situación social y económica que enfrenta Argentina tiene un impacto directo en una parte significativa de la población y su calidad de vida. La pobreza y desempleo siempre han existido pero sus cifras están aumentando.

“La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y alcanza el 35,5% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 52,3%”. (Banco Mundial, 2020, pp. 3).

En relación a la tasa de actividad, ésta se ubicó en 47,0%, la tasa de empleo en 42,3% y la tasa de desocupación en 10,1% (INDEC, 2019).

- Factor Tecnológico

Según la UNRC (2017), las exigencias de la calidad del maní por parte de los mercados externos supusieron una transformación productiva que produjo además del cambio del cultivo, la incorporación de tecnología de cosecha acorde con la nueva variedad de semilla adoptada, la concentración de la producción, cambios en normas y técnicas para responder a la demanda. El uso de las nuevas semillas y las nuevas formas de producir incrementaron la productividad e implicaron un cambio en la tecnología, tanto de pre cosecha (uso masivo del desmalezado químico), como de cosecha (introducción de la cosechadora multicilíndrica), herramienta específica para cosechar el maní con la humedad requerida, y que posibilitó la cosecha a granel; a lo que le sucedió el agregado de contenedores. Por otro lado, aparece la mano de obra especializada (o básica), que se dedica al manejo y a la reparación de maquinaria para la roturación de la tierra, siembra, fumigación, cosecha, etc.

- Factor Ecológico

La aplicación de las Buenas Prácticas Agropecuarias en la cadena del maní tratan de una serie de métodos específicos que deben aplicar todos los productores maniseros en el país para un desarrollo sostenible. Según FAO/OMS...

“...consisten en la aplicación del conocimiento disponible a la utilización sostenible de los recursos naturales básicos para la producción, en forma benévola, de productos agrícolas alimentarios y no alimentarios, inocuos y saludables, a la vez que se procura la viabilidad económica y la estabilidad social (Red de BPA , 2015, p. 3).

- Factor Legal

En lo que respecta a las regulaciones del trabajo agrario, se regulan con la ley n° 26.727, donde el su artículo n° 5 conceptualiza a la actividad agraria como:

Toda aquella dirigida a la obtención de frutos o productos primarios a través de la realización de tareas pecuarias, agrícolas, forestales, hortícolas, avícolas, apícolas, u otras semejantes, siempre que estos no hayan sido sometidos a ningún tipo de proceso industrial, en tanto se desarrollen en ámbitos rurales (Gentile, 2019).

Aparte, según la ley n° 22.248 en su artículo n° 2 y n° 3, el Régimen Nacional del Trabajo Agrario tiene en cuenta dos criterios, como lo son el geográfico o ecológico y el profesional, cuando fija su ámbito de aplicación. Con respecto al primero de ellos, aplica sus normas a toda la actividad que se desarrolle fuera del ámbito urbano y vinculadas a la actividad agraria. Por el segundo, establece regir sus disposiciones en algunas tareas específicamente señaladas, aun cuando se realicen en zona urbana.

### *Análisis FODA*

El objetivo de la matriz FODA es hacer un diagnóstico organizacional analizando la situación de la empresa, con la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a su operatividad.

En base a las ponderaciones de la Tabla 3 se indica el grado de importancia para cada variable dentro del criterio correspondiente en la Tabla 4.

*Tabla 3. Matriz de Ponderaciones*

1	Bajo
---	------

2	Medio
3	Alto

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 4. Matriz FODA ponderado.

CRITERIOS	Fortalezas.	Debilidades.	Oportunidades.	Amenazas.	TOTAL
Terreno Sembrado	Posee terrenos con condiciones agroecológicas óptimas para el maní. (2)	Campo Agrícola tiene un bajo porcentaje de hectáreas dedicadas al maní. (3)	Más campos de terceros con posibilidad de ser arrendados. (2)	Mala imagen del cultivo para la conservación del suelo. (1)	8
Demanda	Producir mercadería con elevada demanda externa. (3)	Baja cantidad de oferta exportable por tratarse de una pyme. (3)	Creciente demanda de alimentos de calidad nutricional. (2)	Demandas de maní con valor agregado. (3)	11
Comercio Internacional	Ubicación estratégica de la empresa. (3)	Nula experiencia en el mercado internacional. (1)	Apertura de nuevos mercados. (2)	Intervenciones previas de organismos nacionales para la exportación de maní. (2)	8
Producción	<i>Know How</i> sobre el tratamiento del grano. (3)	Escasez en la producción de distintas variedades de maní por parte de la empresa. (1)	Aumentar el valor agregado y lograr un crecimiento permanente. (3)	Expansión manisera en Brasil que indica una fuerte competencia. (2)	9
Gobierno	Inclusión en el régimen de economía regional. (3)	Pago de impuesto a las ganancias por exportaciones definitivas para consumo. (2)	Desgravámenes para las pymes. (3)	Subsidios a la producción en Estados Unidos. (1)	9
Empresa	Trayectoria ininterrumpida desde el año 2004. (1)	Gastos de alquiler de maquinaria y tercerización de servicios para la producción. (1)	Postulación para obtener el sello "MANÍ DE CÓRDOBA" que otorga ventaja competitiva. (2)	Competencia nacional concentrada y especializada en maní. (3)	7
TOTAL	15 = 29%	11 = 21%	14 = 27%	12 = 23%	52 = 100%

Fuente. Elaboración propia (2020)

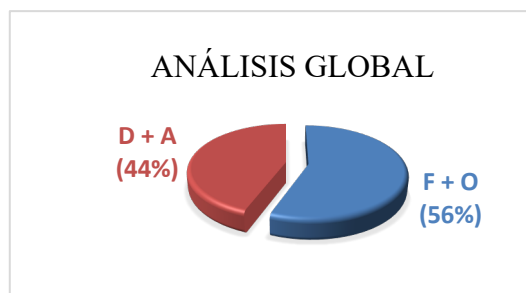
El siguiente paso, dentro del análisis FODA, es determinar el balance estratégico entre el Factor de Optimización (fortalezas y oportunidades) y el Factor de Riesgo (debilidades y amenazas). Los resultados de este balance pueden favorecer o reprimir el desarrollo de las estrategias que se deben aplicar.

Balance estratégico:

$$\%F + \%O = \text{FACTOR DE OPTIMIZACIÓN} = 56\%$$

$$\%D + \%A = \text{FACTOR DE RIESGO} = 44\%$$

Gráfico 1. Balance Estratégico.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Con dicho cálculo se obtuvo un resultado positivo, aunque con una diferencia de solo el 12%, lo que significa que se debe atender a los factores de optimización a fin de proponer estrategias adecuadas para la empresa, sin dejar de tener en cuenta que los factores de riesgo son muy altos.

Para finalizar este apartado, se presenta al producto escogido visto desde la perspectiva del comercio internacional, desglosando su posición arancelaria, según el Sistema Informático Malvina (SIM) en la siguiente tabla.

Tabla 2. Clasificación arancelaria

Sección	02	Productos del reino vegetal
Capítulo	12	Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje.
Partida	1202	Cacahuates (cacahuates, maníes) sin tostar ni cocer de otro modo, incluso sin cascara o quebrantados.
Sub partida	1202.4	-Los demás.
NCM	1202.42.00	--Sin cáscara, incluso quebrantados.
<b>SIM</b>	<b>1202.42.00.310 J</b>	<b>Maní blanqueado. Entero.</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Tarifar (2020).

Según Tarifar (2020), la venta de este producto en otros mercados tributa un 7% de derechos de exportación, con la posibilidad de un reintegro adicional del 0,5% para los siguientes casos:

1. Por la Ley N° 25.127, aquellos productos que revistan la condición ecológica, biológica u orgánica. El interesado deberá presentar una constancia de Certificado por cada operación de exportación, expedido por el SENASA.

2. Por la Ley N° 26.967, productos que cuenten con el derecho de uso del Sello “Alimentos Argentinos una Elección Natural”.

3. Por la Ley N° 25.380, productos que cuenten con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica, registrada por la Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agroindustria.

Para los productos considerados como Orgánicos se establece un derecho de exportación del 0%, siempre que presenten el Certificado de Empresa Certificadora, autorizado por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

Siguiendo con los derechos de exportación, se desgrava desde el 08/05/2019 y hasta el 31/12/2020 el derecho de exportación fijado a las MiPyMEs. Podrán acceder al tratamiento siempre que las exportaciones que hayan realizado en el año calendario inmediato anterior no hubieran excedido los U\$S 50.000.000.

Dicha mercadería está sujeta al registro de una DJVE (Declaración Jurada de Venta al Exterior). Quien pretenda exportar estos productos agrícolas deberá completar y registrar la Declaración mediante el Sistema Informático Malvina (SIM).

Esta posición arancelaria implica intervenciones previas por parte del SENASA a fines de la fiscalización y control fitosanitario para autorizar las exportaciones de dicha mercadería. Además, toda exportación correspondiente a productos, subproductos y derivados de la Flora Silvestre requerirá la previa intervención de la Dirección Nacional de Ordenamiento Ambiental y Conservación de la Biodiversidad.

### **Diagnóstico y Discusión**

En este apartado se pretende enfatizar en la problemática detectada en la empresa y justificar el por qué es importante solucionarla.

Campo Agrícola especifica en su misión que pretende desarrollarse en el sector agro mediante la expansión a largo plazo, bajo un criterio de sustentabilidad económica y claramente se ve afectada al limitarse tras vender la totalidad de su producción a intermediarios nacionales, dejando de lado las oportunidades que le ofrece la venta al exterior.

Si bien la exportación indirecta tiene sus ventajas como que los costos y riesgos asociados a la internacionalización quedan a cargo de los intermediarios, o que no es necesario contar con grandes recursos logísticos, el problema por el que atraviesa la empresa al no exportar los productos por si misma va más allá de eso. El proceso de venta que realiza actualmente, además de limitar los recursos económicos que podría obtener y generar una gran dependencia hacia terceros, hace que desconozca los requerimientos de los clientes externos

acerca del producto, lo que impide modificar la producción para un mayor agregado de valor y adaptación de su oferta exportable.

Aun así, estos problemas se hacen cada vez más grandes considerando el desaprovechamiento de las oportunidades y potencial de la empresa.

En este sentido es importante recalcar, por ejemplo, la ubicación estratégica de Campo Agrícola, ya que desarrolla sus actividades en una zona que, además de ser óptima para la producción de maní, existen actores que poseen un *know how* de principio a fin para la cadena productiva, procesamientos y servicios posteriores del producto, conformando el Clúster Manisero Argentino. Aparte de eso, el consumo interno en Argentina es bajo (el maní solo se consume como snack y algún porcentaje en la industria de las golosinas) y la demanda externa es sumamente alta, por lo que el sector manisero de la provincia de Córdoba abarca un gran potencial para la actividad exportadora, esto hace que la empresa maneje una oferta exportable importante y competitiva, pudiendo destinar todo su stock a la venta internacional.

Por lo tanto, los esfuerzos para hacer de Campo Agrícola una empresa exportadora mediante la identificación de oportunidades en América Latina, son justificados primeramente con el aumento de la rentabilidad e incremento de los ingresos con una fuerte moneda como lo es el dólar, permitiendo así cubrir las variaciones del tipo de cambio, además de permitir un mayor control sobre todos los aspectos del proceso y la posibilidad de obtener información de primera mano, por parte de los clientes, acerca del desempeño del producto en el exterior.

Si bien solucionar este cometido es posible, requiere cambios en la compañía, como lo es en su organización, al necesitar un departamento de comercio exterior o, en menor medida, contratar un asesor comercial capacitado en el desarrollo característico del comercio internacional. De igual forma se recomienda la contratación de un especialista en marketing internacional, para poder crear un perfil empresarial demandado internacionalmente en base a los requerimientos de los clientes en el mercado de destino, esto es de suma importancia puesto que la empresa no posee experiencia internacional como se menciono anteriormente y este tipo de asesoramiento ayuda y fortalece la percepción que tengas los futuros clientes con la pyme.

Otro de los cambios se debe a las transformaciones requeridas del producto actual, es decir, se requiere un procedimiento de industrialización primaria en el maní, para agregarle valor y convertirlo en maní blanchado (esto puede realizarse con la tercerización de dicha actividad o con una inversión en maquinaria especializada).

Entonces, una vez concluida la Fase n°1 del informe de Rueda Galvis con la elección del país de destino para las exportaciones de la empresa, comienza la Fase n° 2 correspondiente a la última modificación recomendada, haciendo alusión a la readaptación del producto

fabricado actualmente para poder suplir las exigencias de los nuevos clientes en el exterior. Esto es de suma importancia ya que le permite a la empresa tener éxito en mercados individuales teniendo una relación más personalizada con el cliente.

A modo de conclusión, dadas las circunstancias expuestas y la información recabada en el análisis situacional, sin dejar de lado los factores de riesgo observados en el análisis FODA (tabla 4) y los inconvenientes nacionales vistos en el análisis PESTEL, quedando en claro el potencial exportador de la empresa, se pretende encontrar una oportunidad comercial en un país de América Latina de fácil penetración y con regulaciones accesibles con el fin de solucionar el presente problema, como lo es la falta de exportación de las pymes agrícolas, con la internacionalización de sus productos.

### **Marco Teórico**

A continuación se describen los pasos a seguir que determinan el curso de acción que se tomará con el fin de cumplir los objetivos establecidos en la introducción, siendo necesario recopilar antecedentes que sirvan como sustento teórico para interpretar resultados y realizar conclusiones adecuadas.

Así pues, de acuerdo a Rueda Galvis (2008), las primeras fases de un proceso de internacionalización se basan en identificar una oportunidad comercial en un mercado internacional (el principal objetivo del presente reporte), con una adaptación del producto en base a las exigencias del mercado externo. Esto significa que como primer paso se debe analizar y seleccionar un mercado potencial para los productos de la empresa en estudio a través de investigaciones adecuadas.

*- Analizar los mercados potenciales más convenientes para la internacionalización del producto.*

Con el objetivo de determinar el mercado apropiado se debe hacer una correcta selección, identificando aquellos que presenten elevados volúmenes de compra del producto y que tengan un rápido y estable crecimiento con condiciones favorables en términos de accesibilidad, prácticas comerciales y nivel de intensidad de la competencia (Di Liscia & Vanella, 1997).

Se hace una selección de mercados susceptibles a convertirse en compradores del producto de la empresa siguiendo el modelo de 3 fases, que consiste en:



a. Fase 1: Identificar grandes mercados donde el consumo del producto esté en crecimiento. Se analiza el comportamiento de estos en los últimos años teniendo en cuenta la evolución del consumo y las importaciones del producto.

b. Fase 2: Identificar mercados más pequeños pero emergentes, es decir, que puedan presentar oportunidades de negocios. La tasa de crecimiento de dichos mercados es, en general, superior a la de los mercados clásicos. Es posible que aquí aun no haya demasiados competidores.

c. Fase 3: Identificar mercados “prometedores”. Se necesita información de apertura de mercados para poder ser uno de los primeros en venderles su producto.

Una vez realizada la pre selección de países, se procede a utilizar un método selección de mercados empleando múltiples criterios, que consta de un proceso de cuatro filtros; también mencionados por Di Liscia & Vanella en su libro ya que esta metodología descompone un problema complejo en partes más simples, permitiendo estructurar la decisión con distintas variables de forma visual y con la construcción de un modelo jerárquico por sus ponderaciones, jugando un papel vital como herramienta de planeación (Grajales Quintero, Serrano Moya, & Hahn Von-H., 2013).

El primer filtro se trata de un análisis macroeconómico con el que se obtienen resultados preliminares, comprendiendo variables del entorno político, económico, físico y cultural. El segundo filtro corresponde a un análisis a nivel micro, es decir, determinar el tamaño potencial del mercado y la aceptación del producto en él. El tercer filtro consiste en analizar los aspectos legales de cada mercado, comprende la evaluación del potencial de ventas de su empresa. En el cuarto y último filtro, ya se está en condiciones de decidir cuál es el mercado meta en función a los resultados, aun así, se analizan variables en relación a la infraestructura de mercado con el fin de seleccionar uno que reúna la mayor cantidad de criterios desarrollados.

Con el mercado meta ya seleccionado, el segundo paso para detectar la oportunidad de negocios consiste en la elección, entre las posibles alternativas de ingreso a un mercado, de la más adecuada para la empresa.

*- Determinar entre las posibles alternativas de penetración de mercado la más conveniente para la empresa en base a las exigencias del mercado seleccionado.*

“Una compañía puede seleccionar entre cuatro modos distintos de entrada a los mercados extranjeros: exportación, acuerdos contractuales, alianzas estratégicas e inversión extranjera directa” (Cateora et al., 2008, p. 326).

Estos modos de entrada se pueden clasificar en base a los requerimientos de capital (grandes o nulos) implicados en cada uno que afectan tanto al riesgo, a la recuperación financiera y el control que maneja la empresa. Por ejemplo la exportación indirecta no necesita de inversión de capital y no se corren riesgos, pero la tasa de recuperación es baja y se posee poco control, caso contrario a la exportación directa. Éste es el enfoque más común que las empresas adoptan para dar sus primeros pasos en el mercado internacional.

Por otra parte, los acuerdos contractuales (licencias o franquicias) y las alianzas estratégicas (*Joint Venture* o consorcios de exportación) también son posibles como opciones de crecimiento a largo plazo para la empresa, difiriendo unas de otras por la necesidad de capital y el accionar que emplean, además de hacer hincapié en los riesgos que se corren por la elección de una u otra.

Por último, la inversión extranjera directa es otro método de desarrollo en mercados externos. Se trata de la opción más riesgosa de todas, aun así, es la opción que mayor tasa de recuperación y control posee.

En última instancia, correspondiendo a la alternativa de penetración de mercado elegida y el país de destino escogido, se seleccionará y describirá la mejor condición de venta (según los Incoterms 2020) por la que puede optar Campo Agrícola para realizar la exportación.

Siguiendo estos pasos se llegará a una conclusión donde se reflejará el porqué de los resultados obtenidos, con una base sólida, explicando las variables que más afectaron y el cómo contribuirán con el crecimiento de la empresa.

### **Plan de Implementación**

En esta instancia lo que se pretende es llevar a cabo todos los pasos descritos en el marco teórico con el fin de cumplir el objetivo general del reporte mediante la ejecución práctica de las herramientas que obedecen a los objetivos específicos.

#### *I. Selección de mercado.*

Para dar comienzo al proceso de pre selección de países con el modelo de 3 Fases, se desarrolló un análisis de la estructura de oferta y demanda del maní blanchado (descrito en el análisis situacional) en Latinoamérica, considerando la actividad comercial de los países con respecto a este commodity en los últimos cinco años, para luego centrarse en los mercados más atractivos.

Los países de América Latina que comercializaron el producto bajo la posición arancelaria mencionada anteriormente son los siguientes:

*Tabla 5. Principales exportadores de mani blanchado.*

Exportadores	Valor exportado en 2019 (miles de USD)	Toneladas exportadas en 2019	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento entre 2018-2019 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Argentina	432930	358710	1207	179	15,3
Brasil	228703	196411	1164	-1	8,1
Nicaragua	96478	80762	1195	-14	3,4
Bolivia	10792	12669	852	2	0,4
Paraguay	7250	5404	1342	-23	0,3
Perú	2178	3391	642	20	0,1
Venezuela	117	98	1194	31	0
Panamá	60	50	1200		0
El Salvador	27	22	1227	-76	0
Costa Rica	22	14	1571		0
Colombia	15	4	3750	-43	0
Ecuador	7	2	3500	-92	0
República Dominicana	5	2	2500	-53	0
Guatemala	3	2	1500		0
Trinidad y Tobago	1	0			0

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2020).

Tabla 6. Principales importadores de mani blandeado.

Importadores	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Toneladas importadas en 2019	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2015-2019 (%)
México	83436	75005	1112	-12	-10
Colombia	21883	17086	1281	11	11
Chile	15331	11574	1325	0	-2
Perú	13110	14441	908	0	10
El Salvador	7938	7586	1046	7	6
Ecuador	4954	5789	856	25	22
Costa Rica	4818	3712	1298	5	3
Brasil	2951	1600	1844	134	116
Guatemala	2567	4625	555	-1	-2
Honduras	2096	1710	1226	4	3
Paraguay	1949	1445	1349	96	98
Trinidad y Tobago	1671	1317	1269	3	3
Barbados	293	214	1369	-2	-3
Argentina	280	321	872	62	74
Uruguay	222	171	1298	-16	-15
República Dominicana	203	169	1201	25	19
Bolivia	170	461	369	-16	-16

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2020).

Tabla 7. Principales importadores de mani blandeado proveniente de Argentina.

Importadores	Valor exportado en 2019 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Argentina (%)	Toneladas exportada en 2019	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2015-2019 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2015-2019 (% p.a.)
Chile	8313	1,9	6686	1243	25	0
Perú	1810	0,4	2030	892	-9	0
Paraguay	1325	0,3	1157	1145	100	96
México	1211	0,3	1191	1017	-35	-12
Colombia	1137	0,3	1124	1012	14	11
Ecuador	902	0,2	935	965	21	25
Trinidad y Tobago	291	0,1	230	1265	-4	3
Uruguay	198	0	155	1277	-13	-16
Venezuela	154	0	125	1232	39	-21
Costa Rica	80	0	74	1081	-20	5

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2020).

A nivel mundial, Argentina se posicionó como el segundo mayor exportador de mani después de la India y, pudiéndose observar en las tablas anteriores, como el primero en la región

latinoamericana, concentrando así el 15,3% de las exportaciones mundiales de este producto. El siguiente en la lista regional es Brasil con un porcentaje del 8,1% y, en menor medida, Nicaragua representando el 3,4% de las exportaciones.

En el período 2018-2019 Argentina tuvo la mayor tasa de crecimiento en el valor de estas exportaciones en comparación con los demás países en estudio, concentrándose mayoritariamente en la región de Europa y Asia, donde están sus principales clientes.

Con respecto a las importaciones mundiales de maní, en Latinoamérica se destacó México (que aunque en los últimos años a sufrido un descenso en la tasa de valor y en la cantidad de importaciones del producto, esto no le impidió ser el principal importador de la región), seguido por Colombia, Chile y Perú, en ese orden. Por otro lado, se encuentra Brasil, que a pesar de ser uno de los exportadores destacados, es el país que obtuvo las mayores tasas de crecimiento con respecto a las importaciones en los últimos años.

Por otra parte, y cuantitativamente hablando, los mercados que han representado las mayores ganancias para los vendedores nacionales de maní fueron, en primer lugar, Uruguay (con 1.277 USD/Tn), seguido por Trinidad y Tobago (con 1.265 USD/Tn), Chile (con 1.243 USD/Tn) y Venezuela (con 1.232 USD/Tn). Aun así, este orden no es el mismo cuando se trata de la demanda de los productos argentinos, ya que ahora Chile se posiciona como principal país importador (siendo Argentina su proveedor n°1, con una exportación total de 6.686 Tn en 2019), seguido por Perú, Paraguay, México y Colombia.

Se procedió, entonces, a destinar el anterior análisis a la herramienta de 3 Fases:

a. Fase 1: por ser mercados relativamente grandes y de buen consumo, se optó por Chile, Colombia y Perú. Aquí se descarta a Brasil ya que, a pesar de cumplir con los requerimientos de la fase 1, posee una elevada expansión manisera que lo convierte en uno de los mayores exportadores regionales, además de representar un porcentaje muy bajo para las exportaciones nacionales.

b. Fase 2: los mercados más pequeños con elevadas tasas de crecimiento son Ecuador y Paraguay.

c. Fase 3: como mercados prometedores se eligió primeramente a México, que aunque posee una gran caída en sus importaciones correspondientes al maní, en su elevado consumo a nivel mundial se observa la participación de las exportaciones argentinas respecto a este commodity. Por último, también se optó por Uruguay y Trinidad y Tobago que, aunque no representaron una gran demanda del producto, fueron los países donde mayor valor unitario (USD/Tn) pueden conseguir los vendedores argentinos.

Una vez elegidos los mercados más atractivos se procede a la ejecución del análisis de cuatro filtros donde, por un total de ocho países escogidos, se descartaron dos por cada filtro, con el fin de llegar al último con los países donde se encuentra el mayor número de posibilidades para la empresa. Además, se valoraron los criterios a utilizar teniendo en cuenta su grado de importancia dentro del filtro correspondiente y se clasificaron los países en base a su rango (ver anexos), obteniendo así resultados óptimos.

Se comenzó entonces con el primero de ellos, que según se refleja en marco teórico se trata de un análisis del macro entorno.

Tabla 8: Filtro n° 1. Análisis macroeconómico.

Valor de Criterios	Criterios	Países							
		Chile	Colombia	Ecuador	México	Paraguay	Perú	Trinidad y Tobago	Uruguay
0,10	PBI (USD en millones)	212.318,16	323.802,81	107.435,66	1.258.286,72	38.145,29	226.848,05	24.100,20	56.045,91
0,20	PBI per capita (USD)	14.896,50	6.432,40	6.183,80	9.863,10	5.414,80	6.977,70	17.276,50	16.190,10
0,20	Tasa de Inflación (%)	2,7	4,3	-0,2	3,3	2,9	1,6	1	7,7
0,20	Riesgo País	A4	B	D	C	B	A4	B	A3
0,30	Libertad Comercial	Puesto n° 18	Puesto n° 49	Puesto n° 170	Puesto n° 66	Puesto n° 85	Puesto n° 45	Puesto n° 112	Puesto n° 40
TOTAL= 1									
Criterios	Ponderación de países según variables								
	Chile	Colombia	Ecuador	México	Paraguay	Perú	Trinidad y Tobago	Uruguay	
PBI (USD en millones)	3	4	2	5	1	2	1	1	
PBI per capita (USD)	5	2	2	3	1	2	5	5	
Tasa de Inflación (%)	3	2	5	3	3	4	4	1	
Riesgo País	4	3	1	2	3	4	3	5	
Libertad Comercial	4	3	1	3	3	3	2	3	
Ver anexos*									
Criterios	Clasificación Final								
	Chile	Colombia	Ecuador	México	Paraguay	Perú	Trinidad y Tobago	Uruguay	
PBI (USD en millones)	0,30	0,40	0,20	0,50	0,10	0,20	0,10	0,10	
PBI per capita (USD)	1,00	0,40	0,40	0,60	0,20	0,40	1,00	1,00	
Tasa de Inflación (%)	0,60	0,40	1,00	0,60	0,60	0,80	0,80	0,20	
Riesgo País	0,80	0,60	0,20	0,40	0,60	0,80	0,60	1,00	
Libertad Comercial	1,20	0,90	0,30	0,90	0,90	0,90	0,60	0,90	
<b>TOTAL</b>	<b>3,90</b>	<b>2,70</b>	<b>2,10</b>	<b>3,00</b>	<b>2,40</b>	<b>3,10</b>	<b>3,10</b>	<b>3,20</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a Banco Mundial (2019), COFACE (2020), y el informe de Miller, Kim, y Roberts (2019).

Como puede observarse, se descartó Ecuador y Paraguay por ser los países que obtuvieron la menor puntuación. De acuerdo a este resultado se procedió a la aplicación del segundo filtro, esta vez correspondiente a un análisis del micro entorno de cada uno.

Tabla 9: Filtro n° 2. Análisis Microeconómico

Valor de Criterios	Criterios	Países					
		Chile	Colombia	México	Perú	Trinidad y Tobago	Uruguay
0,30	Facilidad para hacer negocios.	Puesto n° 59/190	Puesto n° 67/190	Puesto n° 60/190	Puesto n° 76/190	Puesto n° 105/190	Puesto n° 101/190
0,30	Toneladas importadas en 2019	11.574	17.086	75.005	14.441	1.317	171
0,20	Valor unitario USD/Tn para Arg.	1.243	1.012	1.017	892	1.265	1277
0,10	Tasa de crecimiento de las importaciones	-2%	11%	-10%	10%	3%	-15%
0,10	Participación de las exportaciones Arg.	1.9%	0,3%	0,3%	0,4%	0,1%	0%
TOTAL = 1							
Criterios	Ponderación de países según variables						
	Chile	Colombia	México	Perú	Trinidad y Tobago	Uruguay	
Facilidad para hacer negocios.	4	4	4	4	3	3	
Toneladas importadas en 2019	2	2	5	2	1	1	
Valor unitario USD/Tn para Arg.	4	3	3	2	4	4	
Tasa de crecimiento de las importaciones	2	3	1	3	2	1	
Participación de las exportaciones Arg.	2	1	1	1	1	1	
Ver anexos*							
Criterios	Clasificación Final						
	Chile	Colombia	México	Perú	Trinidad y Tobago	Uruguay	
Facilidad para hacer negocios.	1,2	1,2	1,2	1,2	0,9	0,9	
Toneladas importadas en 2019	0,6	0,6	1,5	0,6	0,3	0,3	
Valor unitario USD/Tn para Arg.	0,8	0,6	0,6	0,4	0,8	0,8	
Tasa de crecimiento de las importaciones	0,2	0,3	0,1	0,3	0,2	0,1	
Participación de las exportaciones Arg.	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
<b>TOTAL</b>	<b>3,00</b>	<b>2,80</b>	<b>3,50</b>	<b>2,60</b>	2,30	2,20	

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2020) y Banco Mundial (2019).

Con este filtro se eliminó a Uruguay y Trinidad y Tobago, considerando el crecimiento del sector dentro de cada mercado y el incumplimiento de otros requisitos de gran importancia como por ejemplo la facilidad para hacer negocios, ya que están un puesto muy bajo dentro del ranking mundial.

Para el filtro n° 3, correspondiente a los aspectos legales de los países, la aplicación de la matriz no es necesaria puesto que no hay distinción en los criterios, como lo son los acuerdos comerciales que posee cada país con Argentina (ya que todos pertenecen a la Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI] y poseen acuerdos con el MERCOSUR), y las restricciones arancelarias que aplican para la importación del producto.

Según los datos arrojados por Trade Map (2020), México y Perú son países que no poseen derechos de importación para el maní (según la posición 1202.42). No es así para Colombia, que aplica un arancel del 15% *ad valorem* para las importaciones de este producto, pero gracias al acuerdo preferencial n° 59 (AAP.CE 59: MERCOSUR-Colombia, Ecuador, Venezuela) y al n° 72 (ECA, Colombia-MERCOSUR) se le otorgó a Argentina una baja de los aranceles del 100%. Por último se encuentra Chile, que también aplica un derecho de importación del 6% *ad valorem* para el producto seleccionado, pero con el acuerdo preferencial n° 35 (AAP.CE 35: MERCOSUR-Chile), Argentina también accede a un descuento del 100% de los aranceles.

Puesto que los cuatro países bajo análisis estaban en igualdad de condiciones con respecto a estos criterios, se le dio suma importancia al último de ellos, el cual está representado por el número de restricciones no arancelarias que apliquen estos mercados. Teniendo esto en cuenta, se descartó a Colombia y Perú dado que aplican una cantidad de 38 y 24 restricciones respectivamente, en las cuales pueden destacarse los requisitos tipo “A” y “B” correspondientes a autorizaciones sanitarias y fitosanitarias para la importación del producto en estos países, además de requisitos de prueba, certificación e inspección. Además, Colombia puede considerarse más proteccionista en comparación con Perú ya que, además de este tipo de requisitos, aplica un total de 20 restricciones propias de licencias de importación no automáticas emitidas por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

Considerando tales motivos, los países que continuaron con el filtro n° 4 fueron México, aplicando solo 13 restricciones y Chile, que aplica un total de 16. En estos países los requisitos que predominan también son del tipo “A” y “B” con la diferencia que Chile impone requisitos de fumigación y un límite en la generación de residuos por determinadas sustancias (ambos emitidos por el Servicio Agropecuario y Ganadero – SAG de Chile), además de requisitos de rotulado. Por otro lado, México también aplica requisitos de etiquetado de acuerdo a su Ley Federal de Producción, Certificación y Comercio de Semillas.

Por último, se aplicó el filtro n° 4, correspondiente a un análisis de la infraestructura de los mercados.

Tabla 10: Filtro n° 4. Infraestructura y transporte.

Valor de Criterios	Criterios	Países	
		Chile	México
0,4	Zonas portuarias	49	36
0,3	Tiempo de tránsito (promedio)	Terrestre: 18hs.	Vía acuática: 21 días y 15hs.
0,3	Distancia geográfica	965,3 km.	6.768 km.
TOTAL= 1			
	Criterios	Ponderación de países según variables	
		Chile	México
	Zonas portuarias	4	3
	Tiempo de tránsito	5	3
	Distancia geográfica	4	2
	Ver anexos*		
	Criterios	Clasificación Final	
		Chile	México
	Zonas portuarias	1,6	1,2
	Tiempo de tránsito	1,5	0,9
	Distancia geográfica	1,2	0,6
	<b>TOTAL</b>	<b>4,30</b>	<b>2,70</b>

Fuente: Elaboración propia en base a SEARATES (2020).



En vista de que Chile se destacó por encima de México, se lo selecciona como el mercado meta más atractivo para la exportación de maní blanchado de la empresa, representando un 25% de crecimiento en los valores de las exportaciones argentinas en los últimos cinco años.

A pesar de que México haya demostrado una menor protección para los productos que provienen de Argentina y represente la mayor demanda de maní de la región, posee un porcentaje muy alto en el decrecimiento de las importaciones del producto. En comparación con este país, Chile ha demostrado un nivel mucho más bajo en el decrecimiento de sus importaciones, a parte de ser el tercer país más demandante de maní en América Latina. Además, supuso una menor inflación, menor riesgo país, mayor libertad comercial y un mayor valor unitario (USD/Tn) para el producto.

Otra distinción puede notarse en la participación de las exportaciones totales de Argentina, donde Chile representó el mayor porcentaje de los países bajo análisis, lo que significa que el producto allí está muy bien posicionado.

## *II. Alternativas de penetración de mercado.*

Atendiendo al segundo objetivo específico del presente reporte de caso, se debe optar por el canal comercial más conveniente para Campo Agrícola con el fin de que el ingreso al mercado chileno sea lo más adecuado posible.

Para esto, primeramente se descartaron dos opciones, la inversión extranjera directa y la realización de acuerdos contractuales, ya que ninguna hace referencia al caso en estudio (algunos ejemplos de las licencias que se encuentran bajo la alternativa de acuerdos contractuales son los derechos de explotación de patentes, de marcas registradas o los derechos de utilizar procesos tecnológicos; ninguno correspondiente a la temática del reporte).

Teniendo esto en cuenta, las opciones más apropiadas por las que pudo optar Campo Agrícola corresponden a la realización de una alianza estratégica o una exportación directa al exterior.

En el caso de las Pymes puede resultar útil asociarse a otras compañías, ya que esto puede significar grandes beneficios para el desarrollo productivo de la empresa como, por ejemplo la reducción de costos, el aumento del poder de negociación, menores gastos de exportación, etc., así como también representar ventajas en la estrategia de comercialización externa (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, 2019).

Cateora et al. (2008) mencionan que dentro de estas alianzas estratégicas la debilidad de un socio es compensada por las ventajas de otro y, que con sus respectivas ventajas juntas, hacen posible lo que de otra forma no podría ser alcanzado. Este es el caso de los consorcios de exportación, donde se unen diferentes productores de la misma mercadería para concretar exportaciones con disminución de costos y riesgos para cada productor.

Este es un gran beneficio para Campo Agrícola puesto que no goza de una gran oferta exportable en lo que se trata de commodities, pero las desventajas que presenta esta estrategia asociativa son la pérdida del control total de las exportaciones, la asimetría de las empresas (como lo es en el caso de la administración de cada una o en los plazos de producción por ejemplo) y en la comunicación, que depende de la coordinación grupal.

Por último, se encuentra la opción de llevar a cabo una venta directa al exterior, que si bien es la alternativa más compleja por el hecho de tener que hacerse responsable de todos los costos y riesgos de la entrada a un nuevo mercado, es donde se logra el mayor control del proceso de comercialización y distribución, además de generar la mayor cantidad de ingresos posibles y obtener un importante aprendizaje de primera mano.

Por lo tanto, de todas las formas de venta al exterior, la estrategia elegida para la empresa fue la exportación directa debido a la importancia de sus ventajas y capacidad empresarial.

A continuación se detalla una lista de empresas que pueden considerarse potenciales clientes para Campo Agrícola en vista de que importan una cantidad considerable de maní blanchado, el cual puede ser fácilmente proporcionado por la empresa.

*Tabla 11: Lista de potenciales clientes.*

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Sitio Web</b>	<b>Teléfono</b>
Evercrisp Snack Products Chile	Santiago de Chile	<a href="http://www.pepsico.cl">http://www.pepsico.cl</a>	+56 2 2270 0400
Importadora Caprile Ltda	Valparaíso, Chile	<a href="http://www.importadoracaprile.cl/">http://www.importadoracaprile.cl/</a>	+56 32 222 8423
Soc.Productora Y Distrib.S.A.	Valparaíso, Chile	<a href="http://www.soprodi.cl/">http://www.soprodi.cl/</a>	+56 58 221 0576
Innova Ltda	Santiago de Chile	<a href="http://www.innovaciones.cl/#bienvenidos">http://www.innovaciones.cl/#bienvenidos</a>	56228716341
Vitalagro S.A	Santiago de Chile	<a href="http://vitalagro.cl/">http://vitalagro.cl/</a>	56223259874
Agrocommerce S.A.	Santiago de Chile	<a href="https://agrocommerce.cl/">https://agrocommerce.cl/</a>	+56 2 2411 4400
Nama Internacional S.A.	Santiago de Chile	<a href="https://nama.cl/namainter/">https://nama.cl/namainter/</a>	(+562) 233 3353
Com.Prod.Alim.Almifrut S.A.	Santiago de Chile	<a href="https://tienda.almifrut.cl/">https://tienda.almifrut.cl/</a>	+56 2 2964 9690

Fuente: Elaboración propia en base a datos arrojados por Penta Transaction (2020).

En Campo Agrícola existe la posibilidad de reducir la debilidad que posee con respecto a la oferta exportable sin la necesidad de asociarse a un consorcio de exportación, dedicando un mayor número de hectáreas a la producción de maní o arrendando campos de terceros para

ese fin. Así mismo, cuenta con la ventaja de su ubicación geográfica como se mencionó ut supra, donde existe el *know how* del Clúster Manisero Argentino, el cual aumenta la productividad de las empresas y su capacidad de innovación por la posibilidad de compartir conocimientos, capacidades, experiencias y recursos con otros socios de la industria y compañías interconectadas de diferente forma.

De modo que lo que se le recomendó a la empresa para realizar esta venta de la mejor forma posible, además de cambiar su organigrama con la contratación de un agente de comercio internacional para la gestión de la exportación y un asesor de marketing internacional, es contar con la asesoría de otros agentes radicados en el país de destino por su conocimiento del mercado tanto para la distribución interna como para tareas administrativas propias del comercio exterior con Chile.

### *III. Condición de venta.*

En lo que respecta a la logística de la exportación, la mercadería será envasada en “big bags” de poliestireno de 1.250kg cada una (ésta es la manera más común de transportar maní), luego cada bolsa será apilada sobre un pallet standard para su mejor manipuleo y, deduciendo una exportación en un contenedor de 40 pies, se colocarán 20 de estos pallets, obteniendo así un total de 25 toneladas de maní blanqueado listo para ser transportado.

En cuanto al transporte internacional se utilizarán camiones de la empresa Grupo Tham (especializada en transporte internacional para pymes, con oficinas tanto en Argentina como en Chile) que cumplen con los requisitos necesarios para transportar la mercadería con destino a Santiago de Chile, por ser la ciudad donde se concentra la mayor cantidad de importadores y distribuidores de maní en ese país.

La documentación necesaria que se debe presentar atendiendo al transporte terrestre es la siguiente:

- Conocimiento rodoviario de transporte (CRT) o Carta de Porte.
- Manifiesto Internacional de Cargan – Declaración de Tránsito Aduanero (MIC-DTA), por tratarse de una exportación a Chile. La función de estos documentos es agilizar los controles aduaneros tanto en aduana de origen como de destino.

A parte de esto, según las herramientas de Trade Map (2020), la documentación exigida con la que se debe contar para que pueda realizarse la importación de maní blanqueado en el país de destino es, primeramente por parte del Ministerio de Agricultura, un requisito de autorización que el importador debe recibir por cuestiones sanitarias y fitosanitarias, además

de un requisito de prueba. A parte de esto, el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG – Organismo público de Chile) exige presentar un registro respetando ciertos límites en relación a los residuos o contaminación generada por determinadas sustancias, un requisito de fumigación y tres requisitos de certificación (con respeto a que los productos estén libres de plagas, fumigación e inspección sanitaria en el puerto de ingreso). Por último, Chile también exige un requisito de etiquetado para la importación del producto.

Por otro lado, con respecto a la condición de venta para la operación por vía terrestre, según los datos arrojados por Nosis (2020), la gran mayoría de empresas cordobesas que exportan alrededor de 25 toneladas de maní blanchado con destino a Chile utilizan el Incoterms FCA (“Free Carrier” o “Franco Transportista”) para la venta de su producto, por lo que se lo escoge como condición de entrega de la mercadería. Aquí el vendedor, asumiendo todos los costos y riesgos del transporte interior y los tramites aduaneros, debe entregar la mercadería en el lugar acordado por el comprador, quien es el responsable de contratar el flete internacional y asume los costos y riesgos a partir de ese momento. (Faena, 2020).

Por otra parte, en lo que se refiere al comercio mundial de maní, no existe un precio oficial de referencia en relación a la compra y venta del producto, como si lo tienen otros commodities producidos por Campo Agrícola, y dado que no se cuenta con la totalidad de datos necesarios para el cálculo del precio FCA, se estima un precio promedio con valores consultados de otras empresas que realizan las mismas operaciones. Dando como resultado un valor de 1.235 USD por tonelada, haciendo aduana en General Deheza. En este precio intervienen factores como:

- Costo total de exportación, es decir, la sumatoria de todas las erogaciones que la empresa realiza para la elaboración del producto a exportar.
- Los gastos indirectos que la empresa tenga que realizar para la prestación de servicios que implica dicha exportación.
- También se contempla el margen de ganancia que la empresa quiera obtener
- Y por ultimo el reintegro que aporta el estado nacional de los impuestos que se hayan abonado.

Para finalizar con este apartado, habiendo analizado la información necesaria para que los objetivos específicos respondan al objetivo general del reporte de caso, correspondiente a la identificación de oportunidades comerciales en el exterior, se procede a desarrollar una

conclusión y realizar recomendaciones específicas para la correcta aplicación del plan de implementación.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

En este reporte de caso se examinó a la empresa Campo Agrícola, donde mediante el análisis de la información recabada se encontró que a pesar de producir commodities con gran demanda internacional como lo es el maní, solo vende al mercado nacional, detectando como problema la pérdida de toda posibilidad de aprendizaje y beneficios adicionales que supone la venta al exterior.

Factores como que la empresa posee un gran potencial exportador por las virtudes del maní cordobés, el bajo consumo a nivel nacional y la zona estratégica en la que se encuentra, han impulsado a que en el plan de implementación se proveyeran diferentes herramientas para solucionar este cometido, dando como conclusión que Chile es el mercado objetivo más apto para las exportaciones de Campo Agrícola.

Por otro lado, analizando diferentes variables en relación a la forma más apta de penetrar ese mercado, se recomienda realizar una venta directa al exterior en base a las ventajas y beneficios que otorga, significando una exportación por vía terrestre y bajo la condición de entrega FCA.

A pesar de esto, como la mayoría de las MiPymes, Campo Agrícola no posee los conocimientos necesarios para realizar su primera exportación, por lo que como punto de partida se le recomendó a la empresa crear un departamento de comercio exterior o, en su defecto, contratar a alguien que provea servicios de consultoría en este aspecto, ya que contar con la ayuda de expertos disminuye los riesgos que suponen este tipo de proyectos (siendo expertos en lo que se refiere a la burocracia en Argentina, pudiendo consultar a despachantes chilenos para las información de mercado). Dentro de estas recomendaciones se agregó la consultoría de un agente especializado en marketing internacional para que realice un estudio sobre el consumo nacional en Chile con respecto al maní y con esto la empresa, realizando ciertas modificaciones con respecto a su comunicación exterior, pueda identificar una mayor oportunidad de negocio en este mercado latinoamericano.

Por otra parte, también se le recomendó a Campo Agrícola hacer los trámites necesarios para la obtención del sello “MANÍ DE CÓRDOBA – Certificación de Origen”, el cual representa una gran distinción por encima de sus competidores. Ya que, según la ley nº 25.380, productos que cuenten con una Denominación de Origen o una Indicación Geográfica

registrada por la “Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agroindustria”, pueden percibir ciertos reintegros a los derechos de exportación pagados.

Además, otra sugerencia que se le dio a la empresa es que realice las formalidades exigidas para ser socio de la Cámara de Comercio de Córdoba y la Agencia Pro Córdoba, ambas son organizaciones capaces de proveer herramientas innovadoras y servicios especializados para mejorar la oferta exportable de las empresas y así promover la cultura de la internacionalización en la región.

En última instancia, en lo que respecta al volumen de producción manejado, se le recomendó a la empresa agregarle valor a maní que se produce, sometiéndolo a la primera etapa de la industrialización del mismo, con el cual se obtiene como resultado Maní Blanqueado; el subtipo más demandado a nivel internacional. Para la ejecución de este proceso existen dos opciones por las que puede optar la compañía, como lo es la inversión en maquinaria especializada o la tercerización de la actividad, y dado el nivel actual de maní producido no se justifica la adquisición de maquinaria, si no que lo recomendable es que contrate a otras empresas de la zona proveedoras de ese servicio.

## Referencias

- Terrile, S. (2020). Obtenido de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/economia/deuda-el-riesgo-pais-se-desplomo-mas-nid2446211>
- Banco Mundial. (2020). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Red de BPA . (2015). Obtenido de <https://www.casafe.org/pdf/2015/BUENAS-PRACTICAS-AGRICOLAS/BuenasPracticasAgricolas-LineamientosdeBase.pdf>
- INTA. (2019). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-mani-cordobes-es-el-mas-dulce-del-mundo>
- Secretaría de Agroindustria. (2019).
- Landa, J. (2018). *El Cronista*. Obtenido de Maní argentino: planes de una industria con la mirada en el exterior: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Mani-un-bien-argentino-que-conquista-el-mundo-20180815-0004.html>
- Cámara del Maní. (2018). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-mani-cordobes-es-el-mas-dulce-del-mundo>
- Cancillería. (2020). Obtenido de Cancillería creó el Consejo Federal de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional para impulsar las exportaciones provinciales: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/cancilleria-creo-el-consejo-federal-de-relaciones-exteriores-y-comercio>
- Santander Trade. (2020). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>
- UNRC. (2017). Obtenido de Cultivo de Maní en Córdoba: [https://www.produccionvegetalunrc.org/docs/ECMC\\_2.pdf](https://www.produccionvegetalunrc.org/docs/ECMC_2.pdf)
- BCRA. (2020). Obtenido de Informe de la Política Monetaria : <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0820.pdf>
- Tarifar. (2020). Obtenido de <http://historico.tarifar.com/tarifar/biblioteca/nomenclador/showTratamiento.jsp?idPA=102873>
- INDEC. (2019). Obtenido de Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH): [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim19B489ACCDF9.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim19B489ACCDF9.pdf)
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2008). *Marketing Internacional*. México: McGRAW-HILL.

- Calzada, J., & Rozadilla, B. (2 de Noviembre de 2018). Obtenido de Bolsa de Comercio de Rosario: <https://www.bcr.com.ar/es/print/pdf/node/72852>
- Cámara del Maní. (2020). Obtenido de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/derechos-de-exportacion-de-mani-decreto-2302020/>
- COFACE . (Febrero de 2020). Obtenido de COFACE for Trade: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Argentina>
- INDEC. (2020). *Intercambio Comercial Argentino. Cifras estimadas de agosto de 2020*. Buenos Aires . Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_09\\_20BF7F2446C0.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_09_20BF7F2446C0.pdf)
- Rueda Galvis, J. F. (2008). *LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: CAUSAS Y ESTRATEGIAS QUE LO PROMUEVEN*. . Bogotá Colombia : Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634350005.pdf>
- Di Liscia, A., & Vanella, R. G. (1997). *Claves para exportar: Manual del Exportador Argentino*. Buenos Aires: Nuevohacer.
- Grajales Quintero, A., Serrano Moya, E. D., & Hahn Von-H., C. (2013). *LOS MÉTODOS Y PROCESOS MULTICRITERIO PARA LA EVALUACIÓN*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3217/321728584014.pdf>
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. (2019). *La Exportación paso a paso*. Obtenido de [https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO\\_2\\_1550515916.pdf](https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1550515916.pdf)
- Trade Map. (2020). Obtenido de <https://www.trademap.org/>
- Banco Mundial. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/>
- COFACE. (2020). Obtenido de <https://www.coface.com.ar/>
- Miller, T., Kim, A. B., & Roberts, J. M. (2019). *2019 INDEX OF ECONOMIC FREEDOM*. Washington, DC. Obtenido de [http://www.iberglobal.com/files/2019-1/economic\\_freedom\\_index\\_2019.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2019-1/economic_freedom_index_2019.pdf)
- SEARATES. (2020). Obtenido de <https://www.searates.com/es/>
- Nosis . (2020). Obtenido de <https://www.nosis.com/es>
- Penta Transaction . (2020 ). Obtenido de <https://penta-transaction.com/PortalPenta/inicio>
- Gentile, E. (13 de Diciembre de 2019). Obtenido de Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Argentina : <http://www.sajj.gob.ar/elsa-gentile-regimen-trabajo-agrario-su-compatibilidad-ley-contrato-trabajo-contratacion-subcontratacion-cesion-solidaridad->



dacf190206-2019-12-13/123456789-0abc-defg6020-  
91fcanirtcod?&o=638&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia%5

Faena, L. (25 de Junio de 2020). *Trafimar*. Obtenido de  
<https://www.trafimar.com.mx/blog/11-siglas-de-los-incoterms-2020>

Secretaría de Agregado de Valor del Ministerio de Agroindustria. (s.f.). Obtenido de  
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina:  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/HAV/>

## Anexos

1.

Ponderación de Variables. Filtro 1.									
PBI		Pbi per capita		Inflación		Riesgo país		Libertad Comercial	
Valor	Rango	Valor	Rango	Valor	Rango	Valor	Rango	Valor	Rango
1	x <= 100.000	1	x <= 6.000	5	x <= 0,99	7	A1	5	Entre 1 y 6
2	x <= 200.000	2	x <= 8.000	4	x <= 1,99	6	A2	4	Entre 7 y 35
3	x <= 300.000	3	x <= 10.000	3	x <= 3,99	5	A3	3	Entre 36 y 94
4	x <= 400.000	4	x <= 12.000	2	x <= 6,99	4	A4	2	Entre 95 y 158
5	x >= 400.001	5	x >= 12.001	1	x >= 7	3	B	1	Entre 159 y 180
						2	C		
						1	D		

Fuente: Elaboración propia.

Según COFACE (2020), cada rango dentro del criterio de riesgo país tiene su propio significado:

A1: La situación política y económica muy estable influye de forma favorable en el comportamiento de pago de las empresas, por lo general, bueno. La probabilidad de impago es muy poca.

A2: La probabilidad de impago sigue siendo escasa, aunque el entorno económico y político del país o el comportamiento de pago de las empresas del país sea algo peor que en los países con calificación A1.

A3: El comportamiento de pago, en general no tan bueno como en las categorías anteriores, podría verse afectado por una modificación del entorno económico y político del país, incluso si la probabilidad de que esto llevara a un impago siga siendo poco elevada.

A4: El comportamiento de pago, a menudo bastante medio, podría además quedar afectado por un entorno económico y político que podría deteriorarse, la probabilidad de que esto lleve a un impago es aceptable.

B: Un entorno económico y político inseguro es susceptible de afectar a los comportamientos de pago, con frecuencia mediocres.

C: El entorno económico y político de país, muy inseguro, podría deteriorar un comportamiento de pago, ya normalmente bastante malo.

D: El entorno económico y político del país presenta un riesgo muy elevado, que agravará los comportamientos de pago, en general deplorables.

2.

<b>Ponderación de Variables. Filtro 2.</b>									
Facilidad para negocios		Tn. Importadas 2019		Valor Unitario USD/Tn.		Tasa crecimiento de Impo.		% de exportaciones Arg.	
Valor	Rango	Valor	Rango	Valor	Rango	Valor	Rango	Valor	Rango
5	x <= 38	1	x <= 10.000	1	x <= 800	1	x <= -5	1	x <= 1
4	x <= 76	2	x <= 30.000	2	x <= 1000	2	x <= 5	2	x <= 2
3	x <= 114	3	x <= 50.000	3	x <= 1200	3	x <= 15	3	x <= 3
2	x <= 152	4	x <= 70.000	4	x <= 1400	4	x <= 25	4	x <= 4
1	x <= 190	5	x <= 90.000	5	x >= 1401	5	x >= 26	5	x <= 5

Fuente: Elaboración propia.

3.

<b>Ponderación de Variables. Filtro 4.</b>					
Zonas Portuarias		Tiempo de tránsito		Distancia geográfica	
Valor	Rango	Valor	Rango	Valor	Rango
1	x <= 15	5	x <= 1 semana	5	x <= 500 km
2	x <= 30	4	x <= 1 mes	4	x <= 3.000 km
3	x <= 45	3	x <= 2 meses	3	x <= 5.500 km
4	x <= 60	2	x <= 3 meses	2	x <= 8.000 km
5	x >= 61	1	x <= 4 meses	1	x <= 10.500 km

Fuente: Elaboración propia.