

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso



**Oportunidades de negocio en el mercado internacional
Latinoamericano para el maní blanchado y tostado. Empresa Campo
Agrícola**

Licenciatura en Comercio Internacional

Martin, Analia Mabel

DNI 30071555

Legajo VCIN04541

Año 2021

Resumen

Argentina es uno de los mayores productores y exportadores mundiales de maní y sus manufacturas debido a la excelencia de su producción y el mínimo consumo interno. El sector agroindustrial manisero se encuentra radicado en la Provincia de Córdoba, de donde es originaria la empresa objeto de este reporte de caso. La empresa Campo Agrícola tiene amplias posibilidades de dejar de colocar su producción en el mercado interno e internacionalizar la comercialización de su producción de maní hacia el mercado chileno. Este mercado objetivo ha sido identificado como su mejor opción dentro de la región Latinoamericana por factores culturales, geográficos, económicos y representación de mínimos riesgos, luego de un análisis integral.

Palabras claves: Maní; Exportación; Chile; Argentina; Oportunidad.

Abstract

Argentina is one of the world's largest producers and exporters of peanuts and their manufactures, due to the excellence of its production and minimal domestic consumption. The peanut agro-industry sector is located in the Province of Córdoba, from where the company that is the subject of this case report originated. Campo Agrícola company has ample possibilities to stop placing its production in the domestic market and to internationalize the commercialization of its peanut production to the Chilean market. This target market has been identified as your best option within the Latin American region, due to cultural, geographical, economic factors and representation of minimal risks, after a comprehensive analysis.

Keywords: Peanuts; Export; Chile; Argentina; Opportunity.

Introducción

En el presente reporte de caso, cuya organización objeto es la empresa Campo Agrícola, se pretende identificar oportunidades de negocio en el mercado internacional latinoamericano para el producto maní blanchado y tostado, en el año 2021.

Campo Agrícola, fundada en el año 2004, tiene como actividad principal la explotación agrícola primaria en campos propios (552 hectáreas) y arrendados (hectáreas variables) en el Departamento de Tercero Arriba, provincia de Córdoba. Sus cultivos principales son maíz, soja y maní, y, en algunas oportunidades, trigo como cultivo de invierno. Los productos terminados que hoy comercializa son commodities agrícolas, sin valor agregado, destinados a la venta en el mercado interno o a compradores que los procesan y exportan (Universidad Siglo 21, s.f.).

En concordancia con su misión y visión, esta empresa pretende consolidación y expansión, respetando criterios de sustentabilidad económica y agronómica, que le permitan ampliar sus actividades y rentabilidad en el sector agrícola (Universidad Siglo 21, s.f.). Internacionalizar la comercialización de sus productos le permitirá a Campo Agrícola lograr dichas metas. La exigencia internacional elevará los estándares de calidad en su producción y, al mismo tiempo, le permitirá soportar el estrés que la macroeconomía nacional presenta actualmente, teniendo acceso a mejores precios, mayores ganancias e ingresos en dólares y diversificará los riesgos al no depender exclusivamente del mercado nacional y el peso argentino devaluado.

Considerando que la empresa en cuestión nunca ha exportado directamente, se analizan y comparan mercados latinoamericanos como destinos más adecuados para iniciar su proceso de internacionalización, teniendo en cuenta distintas ventajas logísticas, culturales, lingüísticas, geográficas y en relación a acuerdos preferenciales que la beneficiarían y le otorgarían experiencia para intentar, en el largo plazo, expandir sus exportaciones de maní blanchado y tostado hacia otros mercados, mas allá de Latino América.

En relación a la elección de alguno de los productos que la empresa genera en su actividad agrícola, se exponen una serie de razones que permiten concluir que el maní es la opción más adecuada. Los niveles de producción que tiene la empresa le impiden exportarlo como commodity agrícola sin valor agregado ya que los exportadores en este sector acopian y venden al exterior mayores volúmenes. Transformar maní crudo en blanchado (grano de maní crudo al cual se le ha quitado la piel o tegumento) y tostado es la opción que requiere menor inversión tecnológica para la empresa en miras de obtener una manufactura intermedia exportable con mayor participación en la

cadena de valor, que diversifique sus posibilidades de desarrollo y le otorgue mayor margen de ganancia al exportar. Además, el desperdicio industrial del blanqueo puede ser empleado en la generación de energía.

A continuación, se exponen el objetivo general de este reporte de caso y los objetivos específicos, cuyo desarrollo contribuyen a alcanzar la meta propuesta en el general.

Objetivo General:

- Detectar oportunidades comerciales para la exportación de maní blanqueo y tostado en Latino América para la empresa Campo Agrícola, en el año 2021.

Objetivos Específicos:

- Distinguir el mercado objetivo más adecuado entre los países latinoamericanos para que la empresa Campo Agrícola exporte maní blanqueo y tostado.
- Formular estrategias adecuadas de penetración para el mercado seleccionado.

Análisis de situación

En los últimos 20 años Argentina, ha incrementado el cultivo de maní de forma sostenida debido a la ampliación del área destinada a su siembra y al aumento del rendimiento por hectárea. De una producción de 334.000 toneladas (rinde promedio de 1.600 kilos/hectárea) se ha superado el millón de toneladas con un rinde de 3.500 kilos/hectárea en la campaña 2019-2020, superando a la soja y compitiendo con el maíz en materia de rendimientos. Las estimaciones para la campaña 2021-2022 son de 1,2 a 1,4 millones de toneladas de maní, lo que permitiría superar cualquier volumen de exportación anteriormente logrado (Melo, 2021).

Si se comparan los valores internacionales del ciclo 2020-2021, el agricultor de maní obtuvo un promedio de USD 4.518 por hectárea, considerablemente mayor respecto a la soja (USD 1.311/hectárea) y el maíz (USD 1.524) en la misma región (Melo, 2021).

Argentina es el primer productor de maní latinoamericano y el séptimo en el mundo. Según la Cámara Argentina del Maní (2018), debido a que su consumo interno absorbe menos del 5% de su producción, ha llegado a ser el primer exportador mundial de maní, totalizando en el año 2020 exportaciones por 1.073 millones de dólares, con una suba interanual del 27,6%. Los 4 primeros importadores de maní argentino son actualmente la Unión Europea, China, Reino Unido y Oceanía, en orden de importancia (INDEC, 2021).

Durante el 2018, el maní sin transformación representaba el 60% de las exportaciones del sector. En cambio, en el 2021 este porcentaje se encuentra en el 9% ya que la exportación de maní sin cáscara escaló al 82% (D'Angelo, Ferrari, & Calzada, 2021).

Campo Agrícola está situada geográficamente dentro de una de las más importantes economías regionales de Argentina, el sector agroindustrial manisero. Más del 90 % del maní argentino se produce, industrializa y exporta en y desde la provincia de Córdoba debido a una conjunción de factores como la calidad fotobiológica del producto, la inversión tecnológica sostenida en plantas procesadoras y la denominación *Maní de Córdoba – Certificación de Origen*, entre otras (Cámara Argentina del Maní, 2018).

Análisis PESTEL

La empresa Campo Agrícola se encuentra inmersa en un contexto que debe ser descripto y analizado para determinar su influencia sobre la organización y la posibilidad de internacionalizar la comercialización de sus productos. A través de un análisis PESTEL se examinarán los factores que

conforman ese contexto; siendo los mismos el político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico o ambiental y legal.

Imagen n°1: Factores del Análisis PESTEL



Fuente: Quiroa (2020)

Factor Político:

El presidente Alberto Fernández, quien asumió su cargo en diciembre de 2019 junto al kirchnerismo, lo hizo prometiendo la reactivación de la economía, luego de años de recesión e inestabilidad. Debido a la crisis sanitaria que atraviesa el mundo desde principios del 2020, la decisión política de aislamiento social estricto y prolongado, aunque logró descomprimir el sistema de salud, agravó aún más la situación económica y, por ende, provocó inestabilidad política. Se priorizó el gasto social y subvenciones al sector privado para hacer frente al incremento en los niveles de pobreza, la inactividad económica y la imparable escalada inflacionaria. Esta interrelación entre economía y política ha representado un riesgo para la gestión del gobierno actual, una caída de su imagen y una sensación generalizada de pesimismo.

La situación política actual es compleja y actualmente se encuentra enmarcada en una continua tensión dentro de la coalición de Gobierno, donde no se encuentran puntos de acuerdo. Todo en un contexto de inflación sin freno, presión cambiaria y un enorme déficit presupuestario que busca impulsar el consumo interno con gasto público y subsidios.

El gobierno ha debido negociar acuerdos de refinanciación y redefinición de deuda con organismos como FMI y Club de París y otros acreedores privados para no llegar al default en su apretada agenda de pagos, evitando mayor inestabilidad cambiaria, macroeconómica y política.

En materia de política exterior, y teniendo en cuenta el estancamiento de la globalización, la confrontación entre Estados Unidos y China y la crisis del multilateralismo, el gobierno argentino se ha caracterizado por mantener un perfil pragmático, ya que se encuentra en una posición frágil y de doble dependencia hacia esas potencias hegemónicas. Por otro lado, a pesar de las diferencias ideológico - políticas con los gobiernos de otros países miembros del MERCOSUR, no puede negar que el fortalecimiento de la integración regional le permite mejorar su capacidad negociadora e impulsar una mayor integración de las cadenas productivas en el Cono Sur (Treacy, 2021).

Como medidas de impulso al comercio exterior, en abril de 2021 se presentó el Plan de Promoción de Exportaciones destinado a generar acciones, rondas y misiones comerciales para potenciar la oferta exportable de cada sector económico. La Cancillería Argentina, a través del programa *Argentina Trade Net*, acerca a las empresas exportadoras información y soporte técnico sobre estudios de inteligencia de mercados generada por su Red de Embajadas, Consulados, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, la Subsecretaría de Promoción del Comercio e Inversiones y la Dirección Nacional de Promoción de Exportaciones (Cancillería Argentina, s.f.).

Factor Económico:

Argentina es un país marcado por sucesivas recesiones económicas y fluctuaciones de crecimiento que afectan negativamente su macro y micro economía. Al igual que el resto del mundo, la pandemia por Covid-19 produjo una caída de su PBI en un 9,9% en el 2020. El gobierno aplicó cuarenta estricta para evitar la pérdida de vidas, pero ello afectó aún más su economía. Las estimaciones del FMI prevén una recuperación post pandemia del 2,7% para el 2022 (Santander Trade, 2021).

El gobierno, en respuesta a la pandemia y la crisis económica, incrementó notablemente sus gastos en salud, proporcionó soporte financiero a Pymes (subvenciones salariales y préstamos subsidiados), realizó mayores contribuciones de seguridad social a los sectores más vulnerables y control de precios, entre otras medidas, que representaron el 6% del PBI. Además, afronta una tasa de desempleo que supera el 10%, un tercio de la población vive bajo el umbral de pobreza y la informalidad laboral alcanza a casi la mitad de la mano de obra nacional. El índice de inflación está por encima del 40%. Al gobierno no le ha sido posible ofrecer estímulos fiscales, ya que con una deuda externa que representa el 96,7% del PBI, las renegociaciones con los organismos multilaterales de crédito han sido complicadas y numerosas veces se ha puesto en duda la capacidad de Argentina para honrar sus compromisos económicos internacionales (Santander Trade, 2021).

Cuadro n° 1: Indicadores de crecimiento

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
PIB (miles de millones de USD)	517,24	444,46e	388,28	418,15	434,81
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,6	-2,1e	-10	5,8	2,5
PIB per cápita (USD)	11	9e	8	9	9
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-5,1	-3,3	-2,7	0	0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	86,4	90,2	103	0	0
Tasa de inflación (%)	34,3	53,5	42	0	0
Tasa de paro (% de la población activa)	9,2	9,8	11,4	10,6	9,3
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-27,03	-4	3,7	9,78	5,82
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-5,2	-0,9	1	2,3	1,3

Fuente: Santander Trade (2021). Nota: (e) datos estimados

De acuerdo a Heritage Foundation, Argentina se ubica en el puesto 148 (nota 52,2/100) del ranking de libertad económica (2021) sobre un total de 178 países analizados. Este indicador la ubica en el puesto 26 a nivel regional. Según The Economist Intelligence Unit - Business Environment Rankings 2020-2024, la clasificación del entorno empresarial ubica a Argentina en el puesto 73 sobre 82 países relevados, con una nota de 4,98/100 (Santander Trade, 2021). El índice Riesgo País, que mide el Banco JP Morgan, terminó en 1612 unidades en septiembre de 2021, con un salto de 6,1% respecto del cierre de agosto (Alvarez, 2021).

Al 5 de octubre del 2021, la cotización del dólar estadounidense cerró a 98,25 al tipo de cambio vendedor, según el Banco de la Nación Argentina.

En 2020, se produjo un descenso en las importaciones y exportaciones producto de la contracción en la demanda interna y externa. Sin embargo, Argentina siguió activa dentro del comercio internacional gracias a su producción agrícola y energética. El sector agrícola representa 6,08% de su PIB. El gobierno trabaja por afianzar sus relaciones con China, EEUU y la Unión Europea

reduciendo el proteccionismo hacia los mismos, a la vez que se aleja de su histórico socio Brasil por diferencias ideológicas entre sus gobiernos (Santander Trade, 2021).

Cuadro n° 2: Indicadores de comercio exterior

Indicadores de comercio exterior	2016	2017	2018	2019	2020
Comercio exterior (en % del PIB)	26,1	25,3	31,2	32,6	30,5
Balanza comercial (millones de USD)	4.416	-5.447	-743	18.227	14.413
Balanza comercial (incluyendo servicios) (millones de USD)	-4.035	-15.143	-9.709	13.012	12.045
Importación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	5,8	15,6	-4,5	-19	-18,1
Exportación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	5,3	2,6	0,5	9	-17,7
Importación de bienes y servicios (en % del PIB)	13,6	14	16,6	15,2	13,9
Exportación de bienes y servicios (en % del PIB)	12,5	11,3	14,6	17,4	16,6

Fuente: Santander Trade (2021)

Según Biz Latin Hub (2020), como miembro de la Organización Mundial del Comercio, en 2017 Argentina firmo el Acuerdo de Facilitación del Comercio de la OMC. También es Estado Parte del MERCOSUR desde su fundación, siendo este el tercer mercado integrado más grande del mundo, lo que facilita el comercio exterior del país a través de los acuerdos multilaterales de libre comercio del bloque con México, Perú, India, Egipto, Israel y, más recientemente, con la Unión Europea. Este último es un acuerdo muy relevante ya que el 16% de las exportaciones del bloque se han dirigido a la Unión Europea en los últimos 5 años, y las importaciones son de porcentaje similar. Se negocia una desgravación gradual durante 10 años para el 60% de la oferta del MERCOSUR. Argentina, junto a Brasil, son de las economías más cerradas del mundo (ratio de exportaciones más importaciones divididas por el producto), lo cual manifiesta la importancia del mismo (Cronista. Economía y Política, 2019).

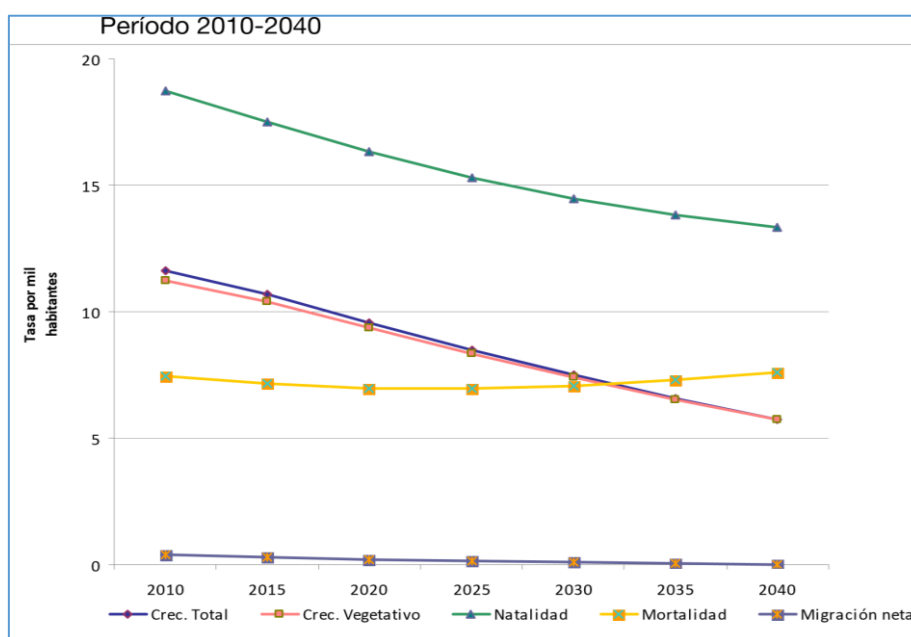
Como uno de los 13 miembros de ALADI, Argentina ha firmado acuerdos de alcance parcial con todos sus miembros, y los mismos son de diversos tipos: de Complementación Económica, Comerciales, Agropecuarios, de Promoción del Comercio, entre otros. Estos acuerdos le permiten acceder a porcentajes de desgravación arancelaria sobre un universo de mercaderías determinado en cada uno de ellos.

Factor Social:

Debido a que el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas se realizó en 2010 se expondrán las proyecciones de población para todo el país generadas por el INDEC en base a dicho censo y trazadas hasta 2040.

La población argentina, que en 2020 ha superado los 45 millones de habitantes, sufre un proceso de envejecimiento demográfico en ambos sexos, con mayor acentuación en el femenino. El ritmo de envejecimiento es más lento que en el resto de Latinoamérica. En relación a la esperanza de vida se observa una ganancia de 1,6 años en ambos sexos, y la expectativa de vida ascenderá a 78 años para varones y 84 años en mujeres. En concordancia con las tendencias mundiales, la tasa de fecundidad va en descenso y se proyecta para 2040 un promedio de 1,98 hijos por mujer (INDEC Programa de Análisis Demográfico, 2013).

Gráfico n° 1: Ritmo de crecimiento (tasa de crecimiento total, tasa de crecimiento vegetativo, tasa bruta de natalidad, tasa bruta de mortalidad y migración neta. Total del país).



Fuente: Indec (2021)

El ritmo de crecimiento total se hará cada vez más lento, al igual que la tasa bruta de natalidad. La tasa bruta de mortalidad descenderá levemente hasta el 2025, en concordancia con el aumento de la esperanza de vida, y luego tenderá a subir suavemente porque la población se encontrará más envejecida (INDEC Programa de Análisis Demográfico, 2013).

Los cambios en la población estarán dados principalmente por el componente vegetativo, ya que se proyectan bajos aportes migratorios (INDEC Programa de Análisis Demográfico, 2013). La

evolución de los componentes de la dinámica demográfica argentina son concordantes con las tendencias mundiales.

El 7% de la población argentina tiene altísimo poder adquisitivo, en tanto un 11% corresponde al segmento de alto poder adquisitivo. El 48% de los segmentos medio-alto y medio-bajo presenta pautas de consumo de clase media y expectativas de movilidad ascendente. Los segmentos bajo (29%) y bajo-bajo (7%) son sectores sociales pobres, que se diferencian del resto porque sus pautas culturales y sus posibilidades efectivas de acceder al consumo e insertarse en los mercados laborales son escasas (Araujo, 2002).

Uno de los objetivos principales de la Cámara Nacional del Maní es duplicar o triplicar el consumo de maní en el mercado interno, ya que los argentinos consumen menos de 1 kilo per cápita por año. Por factores culturales y de comunicación desconocen las variadas posibilidades de incorporar maní en su dieta y generalmente sólo ven asociado este producto como acompañante de la cerveza. Los países que lo consumen hasta 10 veces más (China, Indonesia, India, Canadá, Unión Europea, EEUU) tienen arraigado su uso en sus tradiciones gastronómicas y aprecian su alto nivel nutricional (CAM).

En Argentina se consume tostado o frito (pelado o con cáscara), azucarado (garrapiñadas, turroneos y pralinés), como golosina (confitado o recubierto de chocolate) o siendo un componente de tabletas y barras de chocolate. Además, se sirve gratuitamente en restaurantes y bares para acompañar picadas y cerveza.

El consumo interno solo absorbe el 5% de la producción nacional de maní. Las instituciones que impulsan el desarrollo del sector manisero deberían difundir recetas, promover que es la fruta seca más económica y, principalmente, divulgar su gran valor nutricional, siendo esta última característica una cualidad puesta en valor luego de los cambios por la pandemia de Covid-19 que impulsaron mejores elecciones en su nutrición por parte de las personas. También deberían tratar de penetrar nichos más específicos, como los de personas que realizan deportes y buscan mejorar su rendimiento a través de la alimentación (CAM).

Factor tecnológico:

La producción de maní en Argentina está concentrada en Córdoba, donde se siembra el 88 % y el 12% restante se distribuye entre San Luis, La Pampa, Santa Fe, Salta, Buenos Aires y Jujuy.

La siembra se debe realizar entre octubre y diciembre, y el ciclo de cultivo puede variar entre 140 y 160 días. La variedad preponderante en Argentina es Runner, cuyas vainas medianas tienen dos semillas redondeadas, de color rosadas o beige, con alto contenido oleico, que favorece su conservación y sabor.

La cosecha se realiza entre marzo y junio y es mecanizada, llevándose a cabo en dos etapas. Primeramente se arranca la planta en el momento que los granos están maduros, considerando la humedad del suelo y del grano. Luego del arrancado, se deja secar la planta en el lote para que el grano pierda humedad, la cual debe estar entre el 18 y 22% para proceder a la etapa de descapotado, la cual consiste en separar las plantas de las vainas.

La transformación industrial del maní también puede dividirse en etapas. La primera es de limpieza y secado para lograr una humedad del 9% y así proceder a quitar la primera cáscara o *caja* y obtener el maní con piel roja. La segunda etapa, elimina cuerpos extraños y granos dañados o defectuosos, llegando así a un producto apto para consumo humano (Ministerio de Agroindustria, 2018).

El maní para consumo humano se clasifica en:

- Maní confitería destinado a la industria de snacks y confitería. Es sometido a un proceso de cocción del cual se obtienen los productos finales de maní salado con piel, maní azucarado o golosinas. Si además del proceso de horneado se elimina la piel roja se obtiene maní blanchado del que surgen los productos finales de maní salado sin piel o pasta de maní.
- Maní de descarte o defectuoso, destinado a la Industria Oleaginosa y cuyo proceso industrial produce aceite o harina de maní (Ministerio de Agroindustria, 2018).

La empresa Campo Agrícola no posee maquinaria para el desarrollo de la siembra, pulverización, fertilización y cosecha, por lo que cuenta con una red de proveedores de estos servicios ubicados en su zona de cultivo. Si exporta maní blanchado y tostado, deberá ampliar su red de proveedores hacia aquellos capaces de brindarle los servicios que requiere para limpieza, secado, selección, descascarado y horneado.

Proceso de Blanchado: es la remoción del tegumento de los granos de maní confitería para obtener granos de maní crudo sin piel, para lo cual se lo somete a un tratamiento térmico (entre 75°C a 95°C) en la búsqueda de reducir la humedad de los granos sin tostarlos ni cocerlos. Posteriormente circula por zonas donde se disminuye la temperatura (20°C–28°C) que favorece la remoción por medios mecánicos del tegumento. Luego los granos de maní sin cáscara roja son sometidos a un

proceso de selección electrónica para extraer cuerpos extraños y pasan también por un detector de metales.

Proceso de tostado: se cocinan los granos enteros o partidos de maní confitería o blanchados. La cocción se realiza en un horno y pueden obtenerse diferentes grados de tueste. Se debe considerar que un tueste excesivo o muy oscuro puede significar una disminución de la calidad de las proteínas del fruto; mientras que un tostado adecuado intensifica el aroma y sabor, optimizando su digestibilidad (Secretaría de Agroindustria, Secretaría de Alimentos y Bioeconomía y Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas, 2019).

Factor Ecológico o Ambiental:

La producción sustentable del maní se logra a través de rotaciones no menores a 4 años con maíz, sorgo o trigo, siembra directa (sin labranza del suelo) e implantación de cultivos de cobertura, ya que el maní intensifica la erosión del suelo. Estas medidas reducen su impacto negativo y maximizan los rendimientos del maní por hectárea sembrada. Además, las rotaciones largas reducen los problemas de enfermedades en el cultivo de maní porque disminuyen la fuente de inóculo y contribuyen a la reducción en el uso de funguicidas.

La nutrición mineral que necesita el maní está más asociada a la fertilidad residual del suelo, que a la aplicación directa a través de fertilizantes, por lo cual es importante la buena nutrición del rastrojo del cultivo anterior. Campo Agrícola normalmente no utiliza fertilizantes en sus plantaciones de maní y ha adoptado la política de rotación de cultivos en la búsqueda de la mayor sustentabilidad económica y agronómica para el mediano y largo plazo en relación a las 552 hectáreas propias. El hecho de alquilar otros campos en su zona de influencia le facilita la práctica de rotación, ya que puede escoger lotes de acuerdo al cultivo anterior (INTA, 2014).

Factor Legal:

La posición arancelaria SIM del maní tostado es 2008.11.00.390 M y se desagrega de la siguiente manera:

- Sección IV: Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.
- Capítulo 20: Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas.

- Partida 2008: Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.
- Sub partida 2008.11: Frutos de cáscara, maníes (cacahuates, cacahuetes) y demás semillas, incluso mezclados entre sí:
 - Sub partida NCM 2008.11.00: Maníes (cacahuates, cacahuetes)
 - Sistema Informático Malvina (SIM) 2008.11.00.3: Tostado
 - 2008.11.00.390 M Los demás.

La posición arancelaria expuesta es la clasificación para maní tostado que sea comercializado en envases con un contenido neto mayor a 1 kg. Es aconsejable su empaque en bolsas Big Bags (FIBC) de polipropileno de hasta 1500 kilogramos, que se destacan por su resistencia, practicidad y bajo costo. Son aptas para estar en contacto con alimentos ya que no causan alteraciones internas o externas al producto, y su confección asegura que el maní se mantiene aireado y no transpira durante su transporte.

Intervenciones previas de terceros organismos:

- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA): en el caso del maní blanchado SENASA realiza controles de sanidad y calidad vegetal de productos, subproductos y derivados de origen vegetal.
- Instituto Nacional de Alimentos (INAL): realiza controles sobre productos alimenticios acondicionados para el consumo humano, materias primas para uso en la industria alimentaria y productos de uso doméstico.

Aranceles a la exportación:

- 5% Derecho de exportación ad valorem
- 1,25% Reintegro a la exportación
- 0% Derecho de exportación adicional

Si una empresa se inscribe en el Registro de Empresas MiPyME y exporta mercaderías detalladas en el Decreto 302/2021 (en el cual está incluida la posición arancelaria en cuestión) y sus exportaciones en el año calendario inmediato anterior no hubieran excedido la suma equivalente a USD 3.000.000, estará exentas de pagar el derecho de exportación para un monto FOB de hasta USD 500.000. Si supera ese monto, hasta la suma (FOB) de USD 1.000.000, abonará una alícuota equivalente al 50% del arancel que le corresponda a esa mercadería, según su posición arancelaria.

Las exportaciones de maní bajo la nomenclatura 2008.11.00, oficializadas a partir del 02-09-2019, están alcanzadas por las siguientes obligaciones: el contravalor en divisas de la exportación hasta alcanzar el valor facturado según la condición de venta pactada deberá ingresarse al país y liquidarse en el mercado de cambios en el plazo de 180 días corridos a computar desde la fecha del cumplimiento de embarque otorgado por la Aduana. Independientemente de los plazos máximos precedentes, los cobros de exportaciones deberán ser ingresados y liquidados en el mercado de cambios dentro de los 5 días hábiles de la fecha de cobro.

Análisis FODA:

A través de una matriz FODA, técnica originalmente propuesta por Albert S. Humphrey, se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades, de carácter interno, y de las oportunidades y amenazas, de carácter externo, que convergen en la empresa Campo Agrícola.

Cuadro n° 3: Matriz FODA

VARIABLES DE ANALISIS INTERNAS	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia en el cultivo de maní ➤ Posibilidad de expandir la superficie cultivada a través de alquiler de lotes ➤ Silos para almacenamiento ➤ Ubicación geográfica estratégica ➤ Producto de calidad competitiva, avalado por la denominación “Maní de Córdoba - Certificación de Origen” 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta demanda en los mercados externos ➤ Acuerdos arancelarios con países latinoamericanos ➤ Diversificación de riesgos ➤ Ingresos de divisas en dólares, competitividad cambiaria 	VARIABLES DE ANALISIS EXTERNAS
	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Solamente tiene experiencia comercial en el mercado nacional ➤ No cuenta con maquinaria agrícola e industrial propia, ni medios de transporte propios ➤ No hay reconocimiento internacional de la empresa ➤ Tiene pocas hectáreas propias ➤ No cuenta con experiencia para promocionar sus productos en otros mercados. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Problemas climáticos que afecten la siembra y cosecha ➤ Altos costos logísticos ➤ Infraestructura deficiente en puertos y rutas ➤ Inestabilidad económica y política en Argentina ➤ Posibles cambios en derechos de exportación y reintegros a la misma. 	

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo a este reporte de caso la empresa Campo Agrícola cuenta con una serie de ventajas y un panorama positivo que le permitirían internacionalizar la venta del maní que producen con el agregado de valor al blanquearlo y tostarlo. Se justifica sin lugar a dudas la labor de transformar la empresa en exportadora.

La empresa produce maní desde hace muchos años dentro de la provincia de Córdoba, es decir, está estratégicamente ubicada en una economía regional que cuenta con un cluster manisero que le garantiza el acceso a una cadena de empresas interrelacionadas que le proporcionan todos los servicios que precisa tercerizar para obtener el producto que quiere exportar, sin tener que realizar grandes inversiones para comenzar a exportar en el corto plazo. Por este posicionamiento geográfico existen reales posibilidades de aumentar su producción de maní con el tiempo.

Si bien esta primera experiencia exportadora está orientada a la venta a granel en Big Bags de 1 tonelada, aumentar su producción e invertir en fraccionamiento y envasado puede permitirle en el largo plazo agregar mayor valor y alcanzar un producto terminado para la venta minorista en mercados externos con posicionamiento de marca y mayor rentabilidad.

Campo Agrícola puede acceder al sello *Maní de Córdoba – Certificación de Origen* que avala la calidad Premium de su producto bajo rigurosos estándares internacionales apreciados por los importadores y que han impulsado a las exportaciones de maní argentino a ocupar el primer lugar en cantidad y calidad.

Exportar le permitirá diversificar riesgos, ya que las situaciones económica y política en Argentina son inciertas e inestables. Aunque el Gobierno intenta contener la cotización del dólar oficial para frenar el proceso inflacionario y esto ha generado una brecha de 28,4 puntos entre el tipo de cambio mayorista oficial y el Índice de Precios al por Mayor (INDEC), sigue siendo más rentable para una empresa exportar su producción con el mayor valor agregado alcanzable, que vender su producción como commodity a acopiadores/exportadores. Además, el consumo interno de maní es mínimo comparado con la capacidad productiva argentina.

Ingresar en un mercado latinoamericano significa el mínimo riesgo y costo logístico y de adecuación de marketing mix que podría tener que realizar una empresa argentina que incursiona en su internacionalización.

La empresa Campo Agrícola cuenta con el apoyo de la Cámara Argentina de Maní (CAM) y la Fundación Maní Argentino. La CAM ha firmado un convenio con la Universidad Siglo 21 concertado en el marco de un proyecto de investigación sobre Time Release Study (TRS) que se desarrolla en la Licenciatura en Comercio Internacional, por nombrar solo uno de los convenios que estos organismos acuerdan con diferentes instituciones en miras de impulsar al sector manisero, brindar apoyo a productores, manufactureros y exportadores, promover actividades de promoción y representar al sector ante el gobierno, entre otros.

El esfuerzo que se requiere para agregar valor en la cadena de producción y llegar a exportar maní blanchado y tostado debe ser acompañado de aprendizajes en las áreas administrativa y gerencial, que en el largo plazo se traducirán en la optimización de procedimientos y disminución de costos en materia de comercio exterior. Para iniciarse en la venta al exterior debería contratar consultoría externa hasta alcanzar maduración en su estructura.

Marco Teórico

En este apartado se exponen las herramientas teóricas que se consideran pertinentes desarrollar para lograr la consecución de los objetivos específicos de este reporte de caso. Su análisis y aplicación en el plan de implementación permiten formular conclusiones y recomendaciones para que la empresa Campo Agrícola aborde la internacionalización comercial de maní blanchado y tostado dentro del algún mercado Latino Americano.

Siguiendo a Keller & Kotler (2016, pág. 112) para “tomar las mejores decisiones tácticas posibles de corto plazo y las mejores decisiones estratégicas de largo plazo, es preciso que los especialistas en marketing cuenten con información oportuna, precisa y procesable sobre los consumidores, la competencia y sus marcas”. La investigación de mercados es el proceso que vincula al consumidor, al cliente y al público con el especialista de marketing a través de la información recopilada para identificar y definir oportunidades de mercado (Keller & Kotler, 2016).

Comprender un mercado proporciona información diagnóstica sobre cómo y por qué se observan ciertos fenómenos en él y lo que éstos significan para la empresa. Su abordaje debe realizarse adoptando un proceso de investigación formal que incluye 6 pasos: 1) definir el problema, las alternativas de decisión y los objetivos de la investigación, 2) desarrollar el plan de investigación, 3) recopilar la información, 4) analizar la información, 5) presentar los hallazgos y 6) tomar la decisión (Keller & Kotler, 2016).

Este reporte de caso se perfila como una investigación exploratoria, con recopilación de información de fuentes secundarias, cuyo análisis, valoración y procesamiento permite abordar la internacionalización de la empresa Campo Agrícola y escoger el mercado más adecuado. Para ello se utiliza un proceso de selección estratégica de mercados internacionales secuencial en 4 fases de progresiva reducción de mercados posibles expuesto en ICEX CECO (2017). Las fases 1 y 2 son idóneas en la búsqueda por alcanzar el objetivo específico n° 1, luego, las fases 3 y 4 son específicas para lograr establecer los parámetros que permiten alcanzar el objetivo específico n°2.

Distinguir el mercado objetivo más adecuado entre los países latinoamericanos para que la empresa Campo Agrícola exporte maní blanchado y tostado.

Fase 1: consiste en una selección interregional y de clustering entre zonas o regiones geográficas más favorables que agrupan países homogéneos entre sí, en función de variables de escrutinio y descarte como son: necesidad básica, distancia geográfica y distancia cultural.

Fase 2: implica una selección a nivel regional, basada en 3 tipos de variables de análisis: las que valoran el potencial de cada mercado, las que estiman el riesgo político y de negocios y las que evalúan la accesibilidad al mercado. La herramienta de selección en esta fase es la Matriz de Ponderación de Mercado Objetivo cuyas 9 variables se agrupan en 2 bloques: potencial de mercado y accesibilidad y riesgo.

Potencial de Mercado:

- Crecimiento económico del país
- Poder adquisitivo per cápita
- Volumen y evolución de las exportaciones
- Exportaciones desde el país de la empresa

Accesibilidad y riesgo:

- Barreras arancelarias
- Barreras no arancelarias
- Riesgo político y comercial
- Facilidad para hacer negocios
- Transparencia y corrupción

Una vez que se ha relevado toda la información relativa a dichas variables, la herramienta de comparación entre los mercados, es decir, la Matriz de Ponderación de Mercado Objetivo, utiliza coeficientes de ponderación y una escala de puntuación para cada criterio.

Coeficientes de ponderación:

- Coeficiente 0: el criterio no se aplica
- Coeficiente 1: el criterio menos importante
- Coeficiente 2: criterio importante
- Coeficiente 3: criterio muy importante

Una vez establecidos los coeficientes para cada criterio, el siguiente paso es valorarlos de acuerdo con un sistema de puntuación que permita la comparación entre los países.

Escala de puntuación:

- 1: condiciones muy desfavorables
- 2: condiciones desfavorables

- 3: condiciones neutras
- 4: condiciones favorables
- 5: condiciones muy favorables

Finalmente, se debe multiplicar la valoración de cada criterio por el coeficiente de ponderación y sumar la puntuación obtenida en cada criterio para obtener así la puntuación total, que nos indica cuál de los países analizados, dentro de la zona geográfica elegida, es el mercado objetivo con mayor potencial y accesibilidad que el resto.

Las fases 3 y 4 del proceso de selección estratégica de mercados internacionales expuesto en ICEX CECO (2017) son aplicables al marco teórico del objetivo específico nº2.

Formular estrategias adecuadas de penetración para el mercado seleccionado.

Fase 3: consiste en el análisis del entorno a nivel nacional de la demanda, la oferta y la distribución-precio a través de un test de viabilidad de mercado aplicado sobre el resultado arrojado por la Matriz Multicriterio y representa la base para la decisión final sobre su idoneidad. Los tópicos de investigación son 3:

- Demanda: se investiga al consumidor por sectores, segmentos y nichos con sus motivaciones y hábitos de compra, también se analiza las adaptaciones que podría necesitar el producto.
- Oferta: identificación y análisis de la competencia local y extranjera, directa e indirecta.
- Distribución – precio y márgenes: se analizan las formas de entrada a ese mercado (distribución y logística), canales, potenciales agentes o distribuidores, precio (márgenes y condiciones de venta) y proceso de formación de precios.

Luego del análisis de estas 3 variables en el entorno nacional, el test de viabilidad implica la formulación y respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Existe un tamaño de mercado suficientemente merecedor del esfuerzo y que se encuentre preferiblemente en fase de crecimiento?
2. ¿Puede la empresa desarrollar en el mercado una ventaja diferenciadora que no sea exclusivamente el precio?
3. ¿Se encuentra una forma idónea de entrada a ese mercado?

Fase 4: el objetivo en esta fase es lograr la elección del segmento transnacional objetivo, lo que permite decidir entre mantener el existente en el mercado de origen, con el mismo perfil de público objetivo (estrategia global del marketing internacional) o modificarlo (estrategia multidoméstica del

marketing internacional). La elección entre mantener o modificar la segmentación, la elección del público objetivo y el posicionamiento presenta ventajas y debilidades que son necesario analizar en cada caso.

Plan de implementación

En el plan de implementación de este reporte de caso se abordan cada uno de los objetivos específicos con la herramienta planteada en el marco teórico, es decir, el proceso de selección de mercados internacionales de las fases 1 y 2 de dicho proceso que serán desarrolladas para conseguir alcanzar el objetivo específico n° 1, en tanto que las fases 3 y 4 corresponden al objetivo específico n° 2.

Desarrollo del proceso de selección estratégica de mercados internacionales:

Fase 1: Selección preliminar interregional y de clustering

Si bien ya se expuso que se escogería un mercado que fuera parte de la región latinoamericana, la aplicación concreta de esta fase permite justificar esta pre-selección adecuadamente. El amplio abanico de mercados a los que puede aspirar la internacionalización de Campo Agrícola incluye seis grandes regiones: África - Oriente Medio, Europa Occidental (UE), Europa del Este - Rusia, Norteamérica (NAFTA/TLC), Sudamérica y Asia - Pacífico.

Las variables de escrutinio y descarte son:

Necesidad básica del producto: examinando los primeros 10 países exportadores de maní se descartan las regiones de Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México), Europa Occidental (Países Bajos, Alemania, Polonia y Reino Unido) y Asia - Pacífico (China e India), considerando que ser los principales exportadores de este producto reduce las posibilidades de que lo importen.

Cuadro n°4: Primeros 10 exportadores a nivel mundial del producto 2008.11 durante 2020, expresado en dólares y en toneladas

Exportadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2020 (toneladas)
China	567597	267179
Países Bajos	293891	102797
Estados Unidos	198845	73402
Argentina	99165	59897
India	84706	48156
Alemania	83870	26580
Canadá	80697	23078

Polonia	75787	29312
Reino Unido	44732	0
México	38977	15359

Fuente: Trade Map (2021)

Distancia geográfica: considerando que Campo Agrícola busca internacionalizar la venta de sus productos por primera vez, esta variable es fundamental al considerar el descarte de África - Oriente Medio y Europa del Este - Rusia ya que la elección de un mercado objetivo cercano geográficamente al país de origen facilita aspectos logísticos y de costos de exportación.

Distancia cultural: de acuerdo a los descartes anteriores, Sudamérica resulta ser la región más propicia para considerar a sus países como potenciales mercados objetivos, destacando la afinidad cultural entre sus miembros, basada en aspectos idiomáticos e índices de valores como individualismo/colectivismo, alta/ baja distancia de poder y propensión/aversión al riesgo.

Argentina junto a Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Venezuela y Uruguay son miembros de ALADI, por lo que gozan de ventajas económicas intrarregionales a través de una preferencia arancelaria que se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países, acuerdos de alcance regional y acuerdos de alcance parcial.

Si se aplica el criterio de clustering dentro de Sudamérica, tomando la tasa de crecimiento anual en valor (%) de las importaciones entre 2016 y 2020 y la distancia geográfica con Argentina, los países escogidos para ser analizados en la fase 2 son Uruguay, Paraguay, Chile, Ecuador y Bolivia.

Fase 2: Selección a nivel regional. Matriz de Ponderación de Mercado Objetivo.

A través del uso de la herramienta de selección Matriz de Ponderación de Mercado Objetivo se realiza la ponderación de 9 criterios entre los 5 países escogidos según la fase 1.

Cuadro n° 5: Matriz Multicriterio de Ponderación de Mercado Objetivo

Matriz de Ponderación de Mercado Objetivo						
Coefficiente	Criterio	Uruguay	Paraguay	Chile	Ecuador	Bolivia
2	Crecimiento económico del país	2-4	5-10	2-4	1-2	1-2
2	Poder adquisitivo per cápita	5-10	3-6	5-10	3-6	1-2
3	Volumen y evolución de importación	1-3	3-9	5-15	5-15	4-12

1	Exportaciones desde el país de la empresa	2-2	1-1	5-5	1-1	1-1
3	Barreras arancelarias	3-9	3-9	5-15	1-3	2-6
1	Barreras no arancelarias	3-3	3-3	1-1	3-3	4-4
2	Riesgo político y comercial	4-8	3-6	4-8	3-6	2-4
3	Facilidad para hacer negocios	3-9	2-6	4-12	2-6	2-6
2	Transparencia y corrupción	5-10	2-4	5-10	3-6	2-4
TOTAL		58	54	80	48	41

Fuente: Elaboración propia. Ver tablas en Anexo 1

Los resultados de la matriz son contundentes a favor de República de Chile como el mercado más atractivo para comenzar a exportar maní blanchado y tostado. Es un país limítrofe, cuyos costos y complejidad logística son los mínimos esperables, con una tasa de crecimiento anual notable en los últimos 5 años del 18% (importaciones en valor para la posición arancelaria 2008.11) y que permite hacer uso del Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 35 celebrado entre MERCOSUR y Chile en 1996, que determina actualmente que dicha posición arancelaria cuenta con una preferencia porcentual del 100% y la inexistencia de cupo para introducir esa mercadería en el país trasandino.

Fase 3: Análisis del entorno a nivel nacional.

Demanda:

En Chile el maní es comercializado con y sin cáscara y se estima que el consumo por persona supera los 560 gramos al año, principalmente concentrado en el maní tostado salado o confitado, sólo o con otras semillas. También se consume combinado con chocolate o transformado en mantequilla o aceite. Prácticamente la totalidad es importada, ya que la producción nacional es muy reducida.

El siguiente cuadro es un detalle de los importadores chilenos con detalle del valor CIF y kilos brutos de sus importaciones. Algunos de ellos han desarrollado canales de distribución minorista propios como Walmart, Dos en Uno, Cencosud, Tottus, etc.

Cuadro n°6: Listado de los importadores chilenos para la posición arancelaria 2008.11 (agosto 2020 a julio 2021)

IMPORTADOR	U\$S CIF	% INCIDENCIA	KGS. BRUTOS
WALMART CHILE SA	193415	0,97	80592
IND.ALIMENTOS DOS EN UNO S.A.	182589	0,92	107600
ALVAL SPA	173640	0,87	109115

MASSU IMPORTADORA Y DIST.LTDA.	168651	0,85	95078
EVERCRISP SNACK PRODUCTS CHILE	127327	0,64	55930
COMERCIAL H Y A LTDA	109028	0,55	48806
AGROCOMMERCE S.A.	85205	0,43	54660
BARRY CALLEBAUT CHILE SPA	75497	0,38	55900
CENCOSUD RETAIL S.A.	48220	0,24	16329
ALIMENTOS E INVERSIONES VALLES	42591	0,21	26740
MILLANTU LTDA.	41210	0,21	28000
IMPORTADORA CAFE DO BRASIL SA	25816	0,13	18964
RENDIC HNOS. S.A.	24256	0,12	7649
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	21663	0,11	4553
AGR.LAS TRES ERRE LTDA.(I)	14658	0,07	10200
TRESMONTES S.A	5666	0,03	1717
COMERCIAL ARIES LTDA.	178	0,00	181
NANCY VILLCA MAMANI	110	0,00	180
ALFA CHILENA S.A.	29	0,00	3

Fuente: Penta Transaction (2021)

Competencia:

De las 19 mil toneladas importadas por Chile durante el último año (desde agosto de 2021) el 58,59% provino de Argentina. El resto de sus importaciones provienen, por orden de importancia, de Brasil, México, Canadá, Paraguay, España, China, Colombia, EEUU y Reino Unido. Los posibles competidores son de carácter externo ya que la producción de maní chilena es prácticamente nula.

El maní producido por Campo Agrícola se encuentra protegido por la denominación *Maní de Córdoba* a través de la Ley provincial 10.094/12. Esta denominación y su correspondiente certificación de origen son un sello de calidad que garantiza calidad Premium, monitoreada por instituciones de investigación que tienen convenios con la Fundación Maní Argentino, las que realizan un seguimiento anual de la producción manisera argentina determinando la calidad nutricional, su composición química e inocuidad (ausencia de residuos de pesticidas y metales pesados). Este sello, lanzado en 2007, ha sido promovido en ferias y misiones internacionales y ha ganado gran reconocimiento en los mercados más exigentes, siendo prueba de ello que los productores exportan a países que a su vez son productores de maní también como China, EEUU, India, México, Brasil y Australia, destinado principalmente a nichos gourmet que buscan esta calidad Premium. El maní argentino también puede ser garantizado en la calidad de su industrialización a través de la implementación y certificación de Buenas Prácticas Agrícolas del Cultivo de Maní

(Fundación Maní Argentino, 2011), Buenas Prácticas de Manufactura (Cámara Argentina del Maní, 2008), HACCP, ISO, BRC, ETI y GFS, entre otras. Por lo explicado anteriormente, se puede afirmar que el maní que exportaría Campo Agrícola cuenta con la posibilidad de certificaciones que avalan su calidad Premium y le permiten competir ventajosamente dentro del mercado chileno.

Distribución / precios y márgenes:

El tipo cliente al que se debe llegar en esta experiencia exportadora que emprende la empresa es del tipo importador- distribuidor que venderá el maní blanqueado y tostado en el mercado chileno al por mayor o industrias alimenticias que procesarán el producto importado como salado o confitado en envases que llegarán al consumidor final o lo incorporarán en la elaboración de otros productos. La manera más rentable de hacerlo es exportando directamente, sin intermediarios. y contratar un agente comercial que gestione las estrategias operativas y comerciales de entrada al mercado chileno.

No hay un mercado de referencia para los precios de compra y venta en el comercio internacional de maní. Generalmente se toma como indicador de una cotización estimativa, el precio CIF Puerto de Rotterdam (Holanda) por ser el puerto de entrada a Europa, siendo en agosto de 2021 de U\$S 1443,18 para el maní Runner calibre 40/50.

La Dirección General de Aduanas estableció, mediante la resolución general 5077/2021 de la AFIP, valores referenciales para la exportación de maní para fortalecer el control del comercio exterior e identificar maniobras distorsivas en la facturación. Dichos valores referenciales alcanzan a las exportaciones realizadas con destino a Chile para la posición 1202.42.00 (maní blanqueado entero o partido), por lo cual las exportaciones de maní tostado de la posición 2008.11.00 no presentan valores referenciales FOB en esta resolución general, si no que la fijación del precio es libre.

El decreto 410/2021 del Poder Ejecutivo Nacional referido a los Derechos de Exportación redujo la alícuota del derecho de exportación de maní únicamente para envases inferiores a 2 kg, beneficiando solo al 0,63% de las exportaciones argentinas de este producto ya que las mismas se efectúan casi en su totalidad en contenedores mayores o a granel, como es el caso de las Big Bags de 1 tonelada que se consideran en este reporte. Esta baja incidencia del beneficio para el sector exportador de maní ha sido motivo de reclamos por parte de la Cámara Argentina de Maní junto con la distorsión que provoca la fijación de precios referenciales en el sector.

En el caso de la posición arancelaria que nos compete, la alícuota de exportación se mantiene en un 5%, el reintegro es de 1,25 % sobre el valor FOB y no está afectada por derechos de exportación adicionales. Al ingresar a Chile el arancel es de 0%.

Una condición de venta DPU Santiago de Chile para la exportación de 28 toneladas de maní blandeado y tostado, acondicionado en 28 bolsas Big Bags, que viajarían en camión desde Córdoba (embarque en Aduana de General Deheza) hasta la zona metropolitana de Santiago de Chile (desembarque en Los Libertadores), que es donde tienen asiento la mayoría de los importadores mencionados anteriormente, puede fijarse en un valor de USD 43000. Esto incluye el costo total de producción del maní, embalaje, margen de utilidad del 30%, tercerización del proceso de blandeado y tostado (USD 100 / tonelada), costos del despacho de exportación, flete internacional (USD 2500 según cotización al 20/10/21 de A. Hartrodt Logística y Transporte), seguro cláusula 110% (USD 75) e intervención de SENASA (certificación fitosanitaria de exportación) y ANMAT (certificación de buenas prácticas de manufactura de alimentos para exportación y certificación de libre circulación de alimentos para exportación). El incoterm DPU no incluye los gastos y derechos aduaneros de importación definitiva requeridos para nacionalizar la mercadería en Chile.

Cuadro n° 7: Formación de precios de exportación para diferentes Incoterms 2021.

Incoterm	Dólares por tonelada	Dólares por 28 toneladas
Costo de la mercadería	1.002,74	28076,72
Utilidad 30%	300,83	8423,24
Envases y embalajes	37,68	1.055,00
Precio EXW Tercero Arriba, Córdoba	1.341,25	37.555,00
Flete y seguro interno	37,86	1.060,00
Certificaciones e intervenciones	8,93	250,00
Gastos bancarios	10,71	300,00
Gastos aduaneros	9,64	270,00
Otros gastos	5,36	150,00
Derechos de exportación (0% hasta USD 300.000 FOB)	0,00	0,00
Honorarios despachante (1% FOB o mínimo 250 USD)	13,93	390,00
Reintegros	-17,86	-500,00
Precio FCA General Deheza, Córdoba	1.409,82	39.475,00
Flete internacional	89,29	2.500,00
Seguro Internacional	2,68	75,00
Precio CIP Los Libertadores	1.501,79	42.050,00
Flete y seguro interno en Chile	32,14	900,00
Gastos de descarga	1,79	50
Precio DPU Santiago de Chile	1.535,71	43.000,00

Fuente: Elaboración propia

Se sugiere optar por el instrumento de pago denominado carta de crédito o crédito documentario, para asegurar el cobro al exportador y permitirle operar con seguridad, tranquilidad y eficiencia, ocupándose exclusivamente de las gestiones operativas de la compraventa al delegar el cobro en una entidad bancaria que le garantiza restringir la disponibilidad y transferencia de los documentos (que otorgan la propiedad de la mercadería) hasta la acreditación de los fondos por parte del importador. Esta herramienta explicita los detalles del acuerdo y la documentación asociada. Para la apertura de la carta de crédito el exportador debe confeccionar una factura proforma. Posteriormente, al momento de embarcar, la documentación que deberá producirse será:

- El exportador debe confeccionar lista de empaque y factura E de exportación.
- El Despachante de Aduanas tramitará el certificado de origen, permiso de embarque y las certificaciones que deben emitir SENASA y ANMAT.
- El transportista deberá confeccionar MIC/DTA y Carta de Porte a través de su Agente de Transporte Aduanero.

El SAG o Servicio Agrícola y Ganadero, organismo chileno que controla la importación de productos destinados a consumo e industrialización, ha exceptuado a Argentina respecto del requerimiento de presentar declaraciones de sanidad adicionales a las emitidas en origen para el maní de esta procedencia y sus derivados.

Test de viabilidad:

1. ¿Existe un tamaño de mercado suficientemente merecedor del esfuerzo y se encuentra este preferiblemente en fase de crecimiento? Si, existe un tamaño adecuado de mercado y en fase de crecimiento. La población de Chile alcanza casi los 20 millones, siendo el maní un producto de consumo masivo, estimado por persona en 560 gramos al año. Además, Chile presenta una tasa de crecimiento de sus importaciones de maní (posición arancelaria 2008.11) del 18 % en los últimos 5 años.

2. ¿Puede la empresa desarrollar en el mercado una ventaja diferenciadora que no sea exclusivamente el precio? Campo Agrícola puede desarrollar una ventaja diferenciadora basada en la calidad Premium del maní cordobés, avalada por la denominación *Maní de Córdoba* y su correspondiente a Certificación de Origen. También se debe destacar que el valor DDP de USD 1535 por tonelada es un precio muy competitivo para ingresar al mercado chileno.

3. ¿Se encuentra una forma idónea de entrada a ese mercado? Si, la manera más idónea y económicamente preferible, dada la poca distancia y las similitudes idiomáticas y culturales entre el mercado interno y el mercado chileno, es lograr una exportación directa cuyo cliente sea distribuidor mayorista o industria alimenticia.

Fase 4: Elección del segmento transnacional

En cuanto a la elección del segmento transnacional objetivo, para poder decidir qué estrategia de marketing internacional le conviene implementar a Campo Agrícola cuando introduzca su producto en el mercado chileno, se determina que no se necesita una adaptación especial del producto porque el público objetivo y la segmentación son similares a las del mercado argentino. El posicionamiento debe lograrse a partir de la presencia de la empresa en ferias internacionales del rubro, viajes a Chile que le permitan crear y afianzar sus relaciones comerciales y promover su producto, con herramientas como folletería, página web, promoción en redes, etc. Es muy importante estar dispuesto a invertir tiempo y recursos financieros para profundizar la red de contactos, especialmente dentro de la industria de la manufactura alimenticia chilena.

Cuadro n° 8: Diagrama de Grantt para la internacionalización de la empresa Campo Agrícola.

	2021											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Análisis de la situación interna de la empresa												
Determinar la viabilidad del objetivo de internacionalización												
Análisis de la situación nacional (PESTEL y FODA)												
Proceso de selección estratégica de mercados internacionales secuencial												
Análisis profundo del mercado elegido												
Establecer estrategias de penetración del mercado objetivo												
Destinar recursos para la gestión internacional												
Hacer contactos con probables importadores												
Primera exportación												

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Una vez concluidos los diferentes apartados de este reporte de caso puede proponerse un conjunto de recomendaciones para el proceso de internacionalización de la empresa Campo Agrícola.

Habiendo analizado el complejo contexto nacional de la empresa en cuestión, y siendo el mercado interno el único destino actual de su cosecha de maní, cuya producción nacional es exportada prácticamente en su totalidad, no hay dudas al afirmar que la oportunidad de negocio internacional es viable.

La realidad económica y política que circunda a las pymes argentinas, de la que sin duda es parte Campo Agrícola, las lleva a tratar de minimizar el impacto de los perjudiciales indicadores macroeconómicos nacionales. Exportar es una buena opción en relación a ello ya que les permite diversificar los riesgos y obtener mejores precios en dólares.

Debido a que su producción todavía se considera pequeña como para invertir en maquinaria industrial se recomienda a Campo Agrícola tercerizar los servicios de blanchado y tostado para internacionalizar un producto semi manufacturado y no un commodity, Así, las expectativas económicas en cuanto a rentabilidad mejoran ya que mientras mayor es la participación en los eslabones de la cadena de valor, mayor es el margen de ganancia obtenido al comercializarlo.

Chile representa una oportunidad óptima como mercado objetivo dentro de Latinoamérica por su similitud cultural, cercanía geográfica y excelentes indicadores económicos, políticos y de transparencia en los negocios. No hay barreras arancelarias y no arancelarias para ingresar a ese mercado, y sus importaciones de maní desde Argentina se han incrementado de forma constante durante los últimos años. Iniciarse como exportador en el mercado chileno representa el mínimo riesgo esperable en compraventas internacionales de estas características. Las contingencias políticas, comerciales, contractuales, financieras o extraordinarias serán fácilmente neutralizadas por las ventajas descritas en el análisis de este mercado.

Campo Agrícola debe aprovechar al máximo las ventajas competitivas con las que cuenta, tales como estar situada en una zona estratégica y ser parte del clúster manisero, con acceso a un conjunto interrelacionado de empresas que actúan con un objetivo en común, como es la exportación del maní cordobés, e integran una economía regional madura.

En el largo plazo la empresa debería analizar la posibilidad de aumentar sus niveles de producción de maní, invertir en bienes de capital que le permitan generar su propio proceso industrial de blanchado y tostado, así como expandir sus ventas hacia mercados más complejos, como la Unión

Europea, Reino Unido o USA. Estas opciones serán factibles después de la que empresa afiance su proceso de aprendizaje y ajuste su estructura interna a la internacionalización que pretende iniciar. Servicios de consultoría en comercio internacional serán imprescindibles en los inicios y vitales sus aportes si la empresa quiere realizar ventas al exterior de manera constante y reducir al mínimo los riesgos.

Referencias

- Alvarez, J. P. (30 de septiembre de 2021). *www.elcronista.com*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-riesgo-pais-cerro-septiembre-encima-de-los-1600-puntos/>
- Araujo, M. M. (septiembre de 2002). *www.repositorio.cepal.org*. Recuperado el octubre de 2021, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6032/1/S028552_es.pdf
- Biz Latin Hub. (21 de julio de 2020). Recuperado el octubre de 2021, de www.bizlatinhub.com: <https://www.bizlatinhub.com/es/acuerdos-libre-comercio-argentina/>
- CAM. (s.f.). *www.camaradelmani.org.ar*. Recuperado el septiembre de 2021, de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/buscan-impulsar-el-consumo-de-mani-en-el-mercado-interno-clarin/>
- Cámara Argentina del Maní. (2018). *Cámara del Maní*. Recuperado el septiembre de 2021, de http://camaradelmani.org.ar/espanol/wp-content/uploads/2018/CAM_caracterizacion_web.pdf
- Cansillería Argentina. (s.f.). *www.cancilleria.gob.ar*. Recuperado el septiembre de 2021, de Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/quienes-somos>
- Cronista. Economía y Política. (6 de julio de 2019). Recuperado el octubre de 2021, de <https://www.cronista.com/economia-politica/Argentina-firmo-20-acuerdos-de-libre-comercio-desde-1990-mejoran-la-balanza-comercial-20190706-0009.html>
- D'Angelo, G., Ferrari, B., & Calzada, J. (septiembre de 2021). *Bolsa de Comercio de Rosario*. Recuperado el septiembre de 2021, de file:///E:/ANALIA%20U21/Tesis%20final/Un%20nuevo%20unicornio_%20el%20man%C3%AD%20argentino%20_%20Bolsa%20de%20Comercio%20de%20Rosario.html
- INDEC. (marzo de 2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. (D. N. Exterior, Productor) Recuperado el septiembre de 2021, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/complejos_03_21311B84F340.pdf
- INDEC Programa de Análisis Demográfico. (2013). *www.indec.gob.ar*. Recuperado el septiembre de 2021, de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyeccionesyestimaciones_nac_2010_2040.pdf
- INTA. (2014). *www.intainforma.inta.gob.ar*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://intainforma.inta.gob.ar/mani-rotar-minimiza-el-impacto-y-aumenta-el-rinde/>
- Jaimovich, M. (21 de abril de 2021). *www.iprofesional.com*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://www.iprofesional.com/finanzas/337525-el-nuevo-precio-del-dolar-para-fin-de-ano-segun-40-economistas>
- Keller, P., & Kotler, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (decimoquinta edición ed.). Mexico: Pearson.

- Melo, J. M. (septiembre de 2021). *www.infobae.com*. Recuperado el septiembre de 2021, de https://www.infobae.com/economia/2021/09/06/un-negocio-de-usd-1000-millones-al-ano-la-exportacion-moviliza-produccion-e-inversiones-y-el-mani-se-consolida-como-economia-regional/?outputType=amp-type&__twitter_impression=true&fbclid=IwAR1EVoArpwGbUjzNLQexY
- Ministerio de Agroindustria. (abril de 2018). *www.alimentosargentinos.gob.ar*. Recuperado el septiembre de 2021, de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_2018_MANI.pdf
- Quiroa, M. (diciembre de 2020). *www.economipedia.com*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Santander Trade. (septiembre de 2021). *www.santandertrade.com*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santander Trade. (septiembre de 2021). *www.santandertrade.com*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>
- Secretaria de Agroindustria, Secretaría de Alimentos y Bioeconomía y Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas. (25 de enero de 2019). *www.alimentosargentinos.gob.ar*. Recuperado el octubre de 2021, de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/sistema_protocolos/Protocolo_de_calidad_del_mani_V7.pdf
- Treacy, M. (junio de 2021). *Revista Aportes para la Integración Latinoamericana*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://revistas.unlp.edu.ar/aportes/article/view/12325/11132>
- Universidad Siglo 21. (s.f.). Recuperado el septiembre de 2021, de <https://siglo21.instructure.com/courses/13021/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Anexo 1

Porcentaje de crecimiento del PBI en el año 2020			
País	%	Valor	Rango
Uruguay	-5,9	2	-4,8 => -6,4
Paraguay	-1,0	5	0 => -1,6
Chile	-5,8	2	-4,8 => -6,4
Ecuador	-7,8	1	-6,4 => -8,0
Bolivia	-7,8	1	-6,4 => -8,0

Fuente: World Bank Data (2021)

Valor	%
1	-6,41 => -8,0
2	-4,81 => -6,40
3	-3,21 => -4,80
4	-1,61 => -3,20
5	0 => -1,60

Ingreso Nacional Bruto Per Cápita por Paridad del Poder Adquisitivo para 2020 (a \$ internacionales actuales)			
País	U\$S	Valor	Rango
Uruguay	21.630	5	19.200 => 24.000
Paraguay	12.590	3	9.600 => 14.400
Chile	23.980	5	19.200 => 24.000
Ecuador	10.580	3	9.600 => 14.400
Bolivia	8.250	1	0 => 4.800

Fuente: World Bank Data (2021)

Valor	U\$S
1	0 => 4.800
2	4.801 => 9.600
3	9.601 => 14.400
4	14.001 > 19.200
5	19.201 => 24.000

Tasa de Crecimiento Anual de Importaciones en Cantidad entre 2016 y 2020 (Producto 2008.11)			
	%	Valor	Rango
Uruguay	-1	1	-1 => 3,6
Paraguay	9	3	8,2 => 12,8
Chile	18	5	17,4 => 22
Ecuador	22	5	17,4 => 22
Bolivia	13	4	12,8 => 17,4

Fuente: Trade Map (2021)

Valores	%
1	-1 => 3,6
2	3,6 => 8,2
3	8,2 => 12,8
4	12,8 => 17,4
5	17,4 => 22

Cantidad Exportada desde Argentina en 2020 (Producto 2008.11)			
	Toneladas	Valor	Rango
Uruguay	2.151	2	1.161 => 2.320
Paraguay	0	1	0 => 1.160
Chile	5.748	5	4.640 => 5.800
Ecuador	0	1	0 => 1.160
Bolivia	0	1	0 => 1.160

Fuente: Trade Map (2021)

Valores	Toneladas
1	0 => 1.160
2	1.161 => 2.320
3	2.321 => 3.480
4	3.481 => 4.640
5	4.640 => 5.800

Arancel Ad Valorem a las importaciones (Producto 2008.11)			
	%	Valor	Rango
Uruguay	13,3	3	11,21 => 16,80
Paraguay	13,4	3	11,21 => 16,80
Chile	3,3	5	0 => 5,60
Ecuador	27,5	1	22,41 => 28,00
Bolivia	19,1	2	16,81 => 22,40

Fuente: Trade Map (2021)

Valores	%
1	22,41 => 28,00
2	16,81 => 22,40
3	11,21 => 16,80
4	5,61 => 11,20
5	0 => 5,60

Contribución a las intervenciones no arancelarias entre 2009 y 2021			
		Valor	Rango
Uruguay	58	3	48 => 71
Paraguay	55	3	48 => 71
Chile	118	1	96 => 120
Ecuador	56	3	48 => 71
Bolivia	31	4	23 => 47

Fuente: Global Trade Alert (2021)

Valores	Intervenciones
1	96 => 120
2	72 => 95
3	48 => 71
4	23 => 47
5	0 => 23

Ranking de Riesgos Operacionales en Latino América y el Caribe 2020 (riesgo político, económico y regulatorio)			
	Puntaje	Valor	Rango
Uruguay	39	4	21 => 40
Paraguay	47	3	41 => 60
Chile	25	4	21 => 40
Ecuador	54	3	41 => 60
Bolivia	63	2	61 => 80

Fuente: The Economist (2021)

Valores	Puntaje
1	81 => 100
2	61 => 80
3	41 => 60
4	21 => 40
5	0 => 20

Ranking Doing Business 2020 (entorno de negocios)			
	Posición	Valor	Rango
Uruguay	101	3	78 => 116
Paraguay	125	2	117 => 155
Chile	59	4	39 => 77
Ecuador	129	2	117 => 155
Bolivia	150	2	117 => 155

Fuente: Banco Mundial (2021)

Valores	Posición
1	156 => 190
2	117 => 155
3	78 => 116
4	39 => 77
5	0 => 38

Ranking de Percepción de Corrupción 2020			
	Posición	Valor	Rango
Uruguay	21	5	0 => 36
Paraguay	137	2	111 => 147
Chile	25	5	0 => 36
Ecuador	92	3	74 => 110
Bolivia	124	2	111 => 147

Fuente: Transparency International (2021)

Valores	Posición
1	148 => 180
2	111 => 147
3	74 => 110
4	37 => 73
5	0 => 36