Reporte de caso

“Nuevas rutas para Campo Agrícola”

Universidad Siglo 21

Carrera: Comercio Internacional

Alumna: Victoria Zambonin

DNI: 42.784.397

Legajo: VCIN006846

Fecha de entrega: 18 septiembre 2025

Índice

- Resumen y abstract.....[pág. 3]
- Introducción.....[pág. 4]
- Objetivos.....[pág. 5]
- Análisis de la situacion.....[pág. 7]
- Marco teórico.....[pág. 16]
- Diagnóstico y discusión.....[pag.17]
- Plan de implementación.....[pág.18]
- Conclusión y recomendaciones..... [pág.27]
- Bibliografía..... [pág.28]

Resumen

El siguiente Reporte de Caso examinó la viabilidad de la internacionalización de la PyMe Campo Agricola S.A, a través de la exportación de maní blanqueado a Chile. Para ellos se plantearon objetivos vinculados a criterios comerciales, logísticos, regulatorios y a la capacidad de producción. La metodología del diagnóstico se basó en un análisis PEST y FODA que permitieron analizar el contexto en el cual opera la empresa. La realización del marco teórico permitió detallar herramientas basadas en los principios de las 4 P's de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) y filtros jerárquicos que definieron el mercado principal y a Brasil como destino secundario. Además se desarrolló el plan de implementación de acuerdo a los objetivos y a las herramientas expuestas.

Entre las conclusiones principales se identificó la dependencia de terceros para obtener el producto final planteando una limitación que puede resolverse en la siguiente fase del modelo de referencia pero que a pesar de esta limitación se concluyó que el trabajo constituye una meta alcanzable sustentada principalmente en la denominación de origen Maní de Córdoba como una ventaja competitiva clave para la diferenciación del producto. Finalmente, se mencionaron recomendaciones acordes a la diversificación del catálogo de productos, destino de inversiones, enfoque en nuevos mercados e inserción de marca.

Palabras clave: maní blanqueado; internacionalización; inserción regional; exportación; PyMe

Abstract

The following Case Report examined the feasibility of internationalizing the SME Campo Agricola S.A. through the export of blanched peanuts to Chile. Objectives were set based on commercial, logistical, and regulatory criteria, as well as production capacity. The diagnostic methodology was based on a PEST and SWOT analysis, which allowed for an analysis of the context in which the company operates. The theoretical framework allowed for the development of tools based on the principles of the 4 P's of marketing (Product, Price, Place, and Promotion) and hierarchical filters that defined the primary market and Brazil as a secondary destination. An implementation plan was developed based on the objectives and tools presented.

Among the main conclusions, the dependence on third parties to obtain the final product was identified, posing a limitation that can be resolved in the next phase of the reference model. Despite this limitation, it was concluded that the work constitutes an achievable goal, supported primarily by the Maní de Córdoba designation of origin (Córdoba Peanuts) as a key competitive advantage for product differentiation. Finally, recommendations were made regarding product portfolio diversification, investment allocation, focus on new markets, and brand integration.

Keywords: blanched peanut; internationalization; regional insertion; export; SME.

Introducción

La empresa Campo Agrícola S.A. tuvo sus orígenes tras la alianza de tres hermanos y un socio contador con campos agrícolas totalmente explotables en la localidad de Tercero Arriba, Córdoba. La iniciativa fue tomada hace veinte años debido a que los dueños se encontraron alquilando dichos campos de manera particular y en este nuevo proyecto aunaría el territorio de 544 Has. arrendando a la sociedad que conformaron pudiendo, además, explotarlo, sumando la posibilidad de arrendar campos de terceros para llegar a cubrir la necesidad productiva haciendo uso de un modelo operativo flexible basado en la tercerización de servicios.

Los cultivos estivales que se siembran son: maíz, maní y soja mientras que si se presenta la demanda en invierno siembran trigo. Si bien esta producción es destinada al mercado interno, la infraestructura y el contexto externo determinan un ambiente favorable para explorar nuevos destinos comerciales. El presente reporte tiene como propósito plantear una estrategia de internacionalización para Campo Agrícola basada en la exportación de maní blanqueado considerando el valor agregado, sus capacidades actuales, contexto macroeconómico y demanda en mercados latinoamericanos. (Secretaría de Agricultura, 2025).

Para comprender las bases sobre las que opera esta empresa se recurre a su misión, visión y valores. La misión consta de desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, manteniéndose abierto a la posibilidad de ampliar las actividades dentro del mismo sector. Mientras que la visión de la empresa es buscar un crecimiento permanente dentro del negocio con una base sólida basada en sus valores: desarrollar el negocio bajo principios éticos y profesionales buscando que el desarrollo de la propia

empresa vaya acompañado del desarrollo de sus empleados, de sus proveedores y de sus mismos socios (Universidad Siglo 21, s.f.).

La estructura organizativa de Campo Agrícola es de tipo horizontal, sin departamentalización, pero con una jerarquía definida en cuanto a la toma de decisiones y en la ejecución operativa. Las decisiones son tomadas en igualdad por los socios donde el contador se encarga de procesar la información y obtener resultados contables útiles para la toma de decisiones a futuro. La ejecución de estas decisiones que se toman en conjunto es principalmente realizada por terceros, ya sea el análisis y elección de tratamientos que lo realiza un ingeniero agrónomo externo, hasta los contratistas que fumigan, cosechan y siembran, el intermediario entonces entre los socios fundadores, el asesor externo y los contratistas es el encargado de mantenimiento que cuida el campo y vive en el mismo. (Universidad Siglo 21, s.f.).

El establecimiento cuenta con conexión eléctrica y agua subterránea extraída por bomba que es usada por la vivienda del empleado y las labores agrícolas, además cuenta con una planta de silos mecanizada para acopio de granos con una capacidad de 1500 toneladas, balanza para pesar camiones y establecimiento de galpones para guardar maquinaria agrícola. Posterior a la cosecha, los granos se almacenan en el centro de acopio y en cooperativas de la zona. En cuanto a sus insumos, se adquieren en empresas locales de confianza y se transportan a los campos por medio de camiones contratados, el tratamiento de residuos generado por los procesos antes mencionados está a cargo de los contratistas ya que la empresa carece de plan de higiene y seguridad.

Desde el enfoque teórico este reporte se sustenta en el modelo Uppsala de internacionalización gradual de Johansson y Vahlne, el cual propone que las empresas comienzan su inserción internacional en mercados geográfica y culturalmente cercanos, incrementando gradualmente territorio a medida de que adquieren conocimiento y experiencia, permitiendo minimizar riesgos durante las primeras etapas. (Johanson & Vahlne, 2017). Bajo este marco el marketing mix es una herramienta de planificación comercial que permite adaptar la oferta de una empresa a su mercado objetivo mediante decisiones coordinadas. (Kotler, 2015)

Antecedente

Con 70 años de trayectoria la empresa cordobesa INSA Indelma S.A de General Cabrera es un antecedente relevante que respalda la viabilidad de la internacionalización de Pymes del sector manisero. INSA comercia el 80% de su producción de maní blanqueado de alto contenido oleico a más de treinta países en todo el mundo. Este caso permite identificar buenas prácticas y trazar paralelismos con empresas como Campo Agrícola S.A. que aún no han iniciado su proceso de internacionalización, pero comparten condiciones similares en cuanto al origen productivo y el acceso a redes locales (INSA, 2025).

Objetivo general

Diseñar una estrategia de exportación para Campo Agrícola S.A. centrada en la comercialización de maní blanqueado en un mercado latinoamericano, durante el segundo semestre del año 2025,

Objetivos específicos

- Identificar un país latinoamericano viable como mercado de destino para el maní blanqueado considerando criterios comerciales, logísticos y regulatorios.
- Desarrollar un plan de exportación adaptado a la capacidad de la empresa al año 2025 considerando una base de 137.500 kilogramos, es decir, cinco contenedores de cuarenta pies.

Análisis de la situación

Comprender el entorno permite establecer un punto de partida para el diseño de una estrategia exportadora. Este análisis permite identificar factores del entorno externo que inciden en la actividad de la empresa por lo que se analizarán variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que condicionan o favorecen el comercio exterior. Esta herramienta resulta importante para anticipar oportunidades, prevenir riesgos y alinear las decisiones estratégicas de la empresa con las condiciones reales del mercado internacional (González, 2018).

Análisis de contexto: PESTEL

Político

Desde diciembre de 2023, el nuevo gobierno nacional, a cargo del partido libertario liderado por Javier Milei, ha impulsado una agenda orientada al equilibrio fiscal, la desregulación del comercio exterior y el estímulo a las exportaciones. Actualmente la política comercial de Argentina presenta condiciones favorables para la internacionalización de productos agroindustriales, particularmente para las pequeñas y medianas empresas.

Dentro de estas medidas se encuentra el Decreto 38/2025 que estableció la eliminación temporal de los derechos de exportación para el maní blanqueado, reduciendo la carga impositiva sobre el sector y generando incentivos directos para las empresas que busquen insertarse en mercados externos.[1] Esta situación representa una oportunidad que en conjunto con la simplificación de los trámites de exportación a través del sistema Ventanilla Única de Comercio Exterior sumado la estabilidad cambiaria y la eliminación del cepo, también contribuyen a un entorno político más orientado a la apertura.

La participación activa de Argentina en el MERCOSUR permite el comercio con países como Brasil, Paraguay y Uruguay con beneficios como eliminación de aranceles y armonización de normas técnicas, lo que permite una circulación en condiciones preferenciales frente a otros productores (López, 2022). Además, se adjunta cuadro con

1 Decreto N° 38/2025: Fijación de alícuota cero para derechos de exportación de determinadas mercaderías

diversos acuerdos comerciales bilaterales externos al MERCOSUR que mantiene Argentina con países Latinoamericanos.

Acuerdo / País	Tipo de Acuerdo	Alcance	Medidas importantes	Impacto comerciales
ALADI	Acuerdo de alcance regional (AR)	Plataforma flexible para tratados bilaterales en América Latina.	Aplicación de preferencias arancelarias y listas de productos negociadas bilateralmente (Chile, Perú, Colombia, etc.).	Exportación con aranceles reducidos o nulos según nomenclatura arancelaria del maní (NC 1202).
Chile	Acuerdo de Libre Comercio (ALC)	Incluye comercio digital, servicios, y cooperación aduanera.	Eliminación total de aranceles para productos agroindustriales; armonización de normas técnicas; reconocimiento de certificados sanitarios.	Exportación sin arancel; simplificación documental; acceso ágil al mercado chileno.
México	ACE 6 y ACE 55	Comercio en bienes industriales y agroindustriales con reglas específicas.	Reducción de aranceles para productos procesados; trato preferencial en el marco de ALADI; acceso a mercados regionales de alto consumo.	Posibilidad de negociar condiciones especiales para el maní blanqueado; canal alternativo al Mercosur.
El Salvador	Acuerdos de cooperación	Inversión, desarrollo agrícola y modernización logística.	Promoción de inversiones, desarrollo agrícola y modernización logística.	Apoyo institucional a PyMEs exportadoras y potencial apertura técnica.
Venezuela	Acuerdos bilaterales múltiples	Transporte fluvial, incentivos a Pymes, acuerdos logísticos.	Desarrollo de hidrovía Paraná–Paraguay–Orinoco; incentivos a PyMEs.	Reducción de costos logísticos por vía fluvial y entrada regional por puertos alternativos.
Nicaragua	Protección de inversiones (BIT)	Seguridad jurídica para inversiones y operaciones comerciales.	Reconocimiento del trato nacional, seguridad jurídica, repatriación de capitales.	Condiciones estables para invertir o comercializar a largo plazo.

Cuadro 1: Nota. Elaboración propia a partir de (Argentina. E. p.-f., 2025) (ALADI, s.f.)

Económico

Durante el primer tramo de 2025 el país sostiene un superávit comercial positivo, denotando un buen desempeño en el sector agroindustrial con productos de valor agregado sin retenciones. A su vez se encuentra con un tipo de cambio real y competitivo con la capacidad de operar en el mercado con mayor previsibilidad. El BCRA mientras tanto estima una inflación de cierre de 2025 de 27,50%, un aumento del PBI del 1.5% para este primer trimestre de 2025 con previsiones de crecimiento moderado.

En cuanto al comercio exterior permanece el superávit comercial con un aumento de importaciones y una disminución en exportaciones, se espera en diciembre llegar a USD10.335 millones. El crecimiento en las exportaciones de maní durante el 2024 marcó un récord de USD 1.1186 millones aumentando un 13% a comparación del año anterior, de este monto US$ 949 millones fueron exportaciones de maní sin cáscara, en donde se

incluye el maní con piel y el maní balanceado. Se observa que el aumento de los precios de exportación de estos productos fue fundamental ya que se produjo -1.2% que el año anterior, por lo que se entiende una alta demanda; en segundo lugar, después de India, Argentina se reposiciona como proveedor regional confiable y se ve acompañada de la creciente conciencia sobre la salud y la nutrición en Latinoamérica, lo que se traduce en el aumento de la demanda de la clase media latinoamericana de productos agroindustriales de calidad (Calzada, 2025).

Social

En Argentina, aunque la cultura de producción de maní está afirmada, el consumo no supera el kilo per cápita por año (Maní, s.f.), lo que permite exportar el 70% de su producción anual a mercados altos en consumo o escasos en extensión agrícola (Ministerio de Agricultura, 2022). Mientras tanto los consumidores latinoamericanos incorporan hábitos de consumo saludables, en especial en países con clases media en expansión. Además se le atribuye el respaldo en calidad y origen, como la *Denominación de Origen del Maní de Córdoba*, que pueden influir positivamente en las decisiones de compra. (IMARC, 2025). La mencionada certificación es una herramienta estratégica que genera valor y confianza en el mercado. Es una etiqueta de calidad que certifica que el maní y sus productos derivados como la manteca, aceite o harinas son elaboradas de una región específica de la provincia de Córdoba. Además, garantiza los estándares de calidad vinculados al origen, características únicas y proceso productivo. De manera que el sello, representa la garantía de calidad, origen, tradición y diferenciación del mercado a la hora de abordar nuevos consumidores.

Se adjunta cuadro con análisis de indicadores demográficos en la incidencia del comercio del maní blanqueado, ya que se determina como mercado objetivo aquel que vea como motivador la calidad nutricional, la facilidad de incorporación en la dieta a un precio bajo a comparación de otras nueces, personas conscientes del impacto ambiental, con sensibilidad al origen y calidad del producto.

País	Población Total (2024)	% Urbana	% ≥65 años	Observaciones
Argentina	47,1 millones	91%	12,1%	Alta urbanización y envejecimiento poblacional. Disminución de la tasa de natalidad.
Brasil	215 millones	87%	9,2%	Mercado grande con creciente clase media urbana.
Chile	19,5 millones	88%	14%	Envejecimiento acelerado y disminución de la fecundidad.
Perú	33 millones	82,4%	10%	Transición demográfica con urbanización creciente.
Colombia	52 millones	80%	9%	Joven población urbana, con creciente interés en productos saludables.
México	130,86 millones	87,9%	9%	Mercado amplio con alta urbanización y envejecimiento poblacional.
Guatemala	19,41 millones	39.5%	7%	Urbanización baja envejecimiento creciente.
Paraguay	7,39 millones	62,3%	7%	Urbanización moderada y población relativamente joven.

Cuadro 2: ***Nota.*** *Elaboración propia a partir de CEPAL (2024), INDEC (2022) y Banco Mundial (2018).*

Tecnológico

El clúster manisero argentino está acompañado por instituciones como el INTA que fomentan prácticas sostenibles, cuidan la diversidad genética, garantizan la certificación sanitaria, la trazabilidad y promueven la capacitación constante. A su vez, la Red Científico-Tecnológica del Maní Argentino tiene como principal objetivo potenciar la industria del maní mediante el impulso de proyectos tecnológicos, el desarrollo sustentable a nivel global y la formación de profesionales altamente capacitados. También se encarga de gestionar financiamiento y articular con otras entidades vinculadas al sector.

En Argentina, la producción de maní no solo queda en el aprovechamiento del fruto, sino que se plantea una economía 360º basada en la gestión de residuos y su aprovechamiento para la producción de eco-materiales de construcción, biocombustibles, alimento veterinario, como relleno de suelos y energía renovable (Maní, s.f.).

Debe considerarse el papel de las tecnologías de información que han redefinido el acceso a mercados B2B en América Latina. Herramientas como plataformas de comercio electrónico especializado, catálogos virtuales, participación en ferias virtuales, rondas de negocios online y la visibilidad en buscadores empresariales

(ConnectAmericas., 2024) sumado a la digitalización de los centros oficiales del Estado con la implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, que permite gestionar de forma electrónica y centralizada la documentación aduanera, sanitaria y de certificación, facilitan la apertura al mercado internacional.

Las certificaciones internacionales de sanidad de calidad y buenas prácticas respaldan el compromiso de la empresa con el ambiente y la sociedad además de fortalecer la imagen y posibilitar el ingreso a nuevos mercados internacionales.

Ecológico

Las prácticas agrícolas responsables son fundamentales para la producción de maní. En el momento de sembrar se utiliza la metodología de siembra directa que consiste en sembrar los cultivos sin remover el suelo mediante labores de arado o rastra. En este sistema, los residuos de la cosecha anterior permanecen en la superficie protegiendo el suelo, reduciendo la erosión, conservando la humedad y favoreciendo la reposición natural de nutrientes, ha demostrado ser efectiva para minimizar la erosión del suelo y mejorar la fertilidad, contribuyendo así a una producción más sostenible (Apresid, 2023). Tras la cosecha la rotación de cultivos con gramíneas invernales como el trigo y el sorgo son fundamentales para recuperar el contenido nutricional del suelo y evitar que este se desplace. (Informa, s.f.)

La producción de maní cordobés se da en una región con condiciones agroecológicas favorables que ha avanzado en la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) promovidas por SENASA ya que se acrecienta la conciencia ambiental en los países destino, lo cual exige estándares mínimos en gestión de residuos, uso de agroquímicos y emisiones asociadas a la cadena logística.

Además, la industria manisera ha adoptado enfoques de economía circular para reducir su impacto ambiental. Por ejemplo, la empresa cordobesa Prodeman, que utiliza las cáscaras de maní, un subproducto del proceso de blanqueado, para generar energía eléctrica. Las cenizas resultantes se emplean en la fabricación de bioladrillos, promoviendo la construcción sostenible (PRODEMAN, 2025).

Legal

En la actualidad, la producción de maní blanqueado, que se encuentra bajo la posición arancelaria 1202.42.00.31D, está regulada por leyes de carácter nacional y provincial. Al ser una producción agrícola, debe cumplir con normativas que promueven prácticas sostenibles[2]

La ley provincial que protege la denominación de origen "maní de Córdoba" respalda la producción manisera de la región, destacando la calidad del producto, protegiendo a los trabajadores frente a la competencia desleal y fomentando la sustentabilidad mediante buenas prácticas agrícolas para la obtención de certificaciones[3].

Aunque las normas de buenas prácticas agrícolas no se encuentran legisladas, son promovidas por organismos como SENASA y constituyen requisitos innegociables para obtener certificaciones fitosanitarias o de calidad exportable.

En 2025, la producción y exportación de maní recibió actualizaciones legislativas, como la actualización de normas de trazabilidad que aseguran la inocuidad y calidad del producto[4], y los requisitos fitosanitarios específicos para Arachis Hypogaea según el país de destino dentro del MERCOSUR[5]. Asimismo, se incentivó la industrialización del maní blanqueado mediante la reducción de aranceles a la exportación[6].

Una vez contextualizada la empresa en su entorno nacional e internacional se obtiene marco suficiente para realizar un análisis FODA integrado que evalúe las aptitudes y limitaciones que posee la empresa en su estructura original determinando las oportunidades de mejora que se llevarán a cabo para su inserción en el mercado internacional (Kotler, 2015).

---

[2] Ley de Conservación de Suelos N.º 22.428, sancionada el 28 de marzo de 1981, publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina el 7 de abril de 1981; Provincia de Córdoba, Ley N.º 10.208 de Política Ambiental Provincial, sancionada el 4 de junio de 2014, publicada en el Boletín Oficial de Córdoba.

[3] Provincia de Córdoba, Ley N.º 10.094 de Protección de la Denominación de Origen "Maní de Córdoba", sancionada el 15 de junio de 2012, publicada en el Boletín Oficial de Córdoba.

[4] Secretaría de Gestión Sanitaria & Secretaría de Agricultura, Resolución 21/2025, publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina, 2025.

[5] Presidencia de la Nación Argentina, Resolución 399/2025 sobre requisitos fitosanitarios para Arachis Hypogaea (Maní) según país de destino y origen para los estados partes del MERCOSUR, publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina, 2025.

[6] Presidencia de la Nación Argentina, Decreto N.º 38/2025 sobre derechos de exportación de maní blanqueado, publicado en el Boletín Oficial de la República Argentina el 25 de enero de 2025.

El análisis FODA presentado muestra cómo su experiencia en el rubro, capacidad de almacenamiento y conocimiento del proceso, pueden potenciarse al aprovechar oportunidades externas como la eliminación de retenciones, acuerdos comerciales y la creciente demanda de alimentos saludables. A su vez, estas fortalezas pueden mitigar ciertas debilidades, por ejemplo, la experiencia y proveedores confiables pueden compensar en parte la falta de maquinaria propia o personal especializado, ya que la empresa carece de maquinarias de blanqueado podrá optar por empresas que cuenten con plantas certificadas en BRC, HACCP e ISO 9001 para cumplir con los estándares fitosanitarios. Por otro lado, al reconocer amenazas como la volatilidad económica y el cambio climático, la empresa puede anticiparse invirtiendo estratégicamente, lo cual también responde a la oportunidad de reinvertir en mejoras tecnológicas y ambientales, contribuyendo así a reducir vulnerabilidades y fortalecer su posicionamiento competitivo.

Análisis FODA- Imagen 1: Nota elaboración propia.

Análisis de producto

El maní Aachis Hypogaea L es una legumbre de origen sudamericano que se desarrolla como una planta rastrera que da su fruto de manera anual, alimentariamente se

considera una nuez y en otras situaciones oleaginosa por su alto contenido oleico. En Argentina se utiliza la variedad tipo Runner con alto rendimiento y calidad comercial. Mientras que existen variedades como: Virginia para confitería, Español utilizado para la producción de mantequilla y Valencia habitualmente usado en productos tostados.

Se identificó al maní blanqueado entero como producto estratégico de exportación en 110 *Bigbags* de 1250 kg para cubrir 5 contenedores de 40 pies, aunque también se pueden agrupar en diversos empaques como bolsas de polipropileno de 50 kg, 25 kg, 10 kg, 5 kg, 1 kg, 0.5 kg y 0.2 kg. Esta presentación del maní implica la eliminación del tegumento externo mediante un proceso térmico e industrial, sin aplicación de químicos, lo que lo convierte en una alternativa más atractiva y con mayor valor agregado.

Se lo clasifica internacionalmente bajo la posición arancelaria 1202.42.00.31D

- Capítulo Nº 12: Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forrajes.
- Partida 1202: Maníes (cacahuetes, cacahuates) sin tostar ni cocer de otro modo, incluso sin cáscara o quebrantados.
- Subpartida 1202.42: Los demás.
- Sistema Armonizado (NCM): 1202.42.00 – Maní sin cáscara, incluso quebrantado.
- Nomenclatura Común del Mercosur (NCM): 1202.42.003 – Maní blanqueado.
- SIM + Dígito de control: 1202.42.0031 – Maní blanqueado entero.
- SIM + Dígito de control: 1202.42.00.319 D Los demás. (VUCE, 2025)

Tratamiento aduanero: DE%(Derechos de exportación): 0% RE%(Reintegros a la exportación): 3%.

Las intervenciones previas requeridas para la exportación de este producto son: la certificación fitosanitaria para exportación a cargo de SENASA y la inscripción como operador del comercio exterior en ARCA, mientras que la DJVE no es obligatoria para maní blanqueado y la certificación del ANMAT no aplica si el producto no se comercializa como suplemento alimentario o como beneficioso para la salud.

Bajo esta posición arancelaria se desarrolla el análisis internacional siguiente entre los países intervinientes en el comercio de maní blanqueado y sus principales

exportadores e importadores. Según datos del International Trade Centre Argentina es el segundo exportador mundial de maní blanqueado, entre los principales exportadores mundiales de maní procesado se destacan Estados Unidos, India y Brasil. Si bien el principal destino sigue siendo la Unión Europea (73%), se observa una tendencia creciente hacia la diversificación de mercados, especialmente en América Latina. Chile, México, Colombia, Perú y Paraguay concentran más del 65% de las importaciones regionales de maní procesado, lo que destaca a estos mercados como estratégicos para una expansión gradual de este producto argentino (TradeMap, 2024).

País	Permiso Fitosanitario de Importación	Tratamientos Previos	Observaciones	Cantidad importada (Ton)	Crec. anual valor (2020–2024)	Valor unitario (USD/ton)	Arancel con Argentina (%)	Participación en imp. Mundiales (%)
México	Obligatorio	No exigido pero sujeto a revisión	Verificación en SENASICA; puede requerirse tratamiento si hay riesgo fitosanitario.	134.471	13%	1.436	0%	4,1%
Chile	No siempre obligatorio	No especificado	Exigencias moderadas; SAG puede solicitar muestras.	10.237	1%	1.674	0%	0,4%
Perú	Obligatorio	Bromuro de metilo o fosfina	SENASA exige declaración de plagas ausentes en el certificado.	13.289	12%	1.396	0%	0,4%
Paraguay	Obligatorio	No especificado	SENAVE supervisa ingreso, exige embalaje adecuado.	893	-10%	1.34	0%	0%
Uruguay	Obligatorio	No especificado	Exigencias similares a las argentinas; facilita comercio intrabloque.	202	-15%	1.634	0%	0,2%
Brasil	Obligatorio	No especificado	Revisión vía MAPA, usualmente fluida por ser socio MERCOSUR.	8.389	10%	1.574	0%	0,3%
Guatemala	Obligatorio	No especificado	Suele solicitar pruebas de ausencia de residuos químicos.	6.988	16%	816	0%	0,1%

Cuadro 4: Nota. Elaboración propia a partir de TradeMap (2024) y VUCE (2025).

Marco teórico

La internacionalización de una empresa implica un proceso estratégico de adaptación al contexto externo, el cual puede desarrollarse de manera gradual según el modelo de Uppsala. Este modelo propuesto por Johanson y Vahlne sostiene que las empresas tienden a ingresar primero en mercados cercanos desde el punto de vista cultural

y geográfico, incrementando su compromiso conforme ganan experiencia. Este modelo fue actualizado por sus autores, quienes reafirmaron que la internacionalización es un proceso incremental en el que el conocimiento, las redes y el compromiso se desarrollan de forma gradual (Johanson & Vahlne, 2017).

La teoría de filtros secuenciales en la selección de mercado es un método de selección que permite reducir paulatinamente el universo de oportunidades de opciones. La metodología plantea que no todos los mercados internacionales son igualmente atractivos para la empresa. Por ello, el proceso de embudo o filtro ayuda a minimizar riesgos y aumentar las probabilidades de éxito (Kotler & Keller, 2016). En este sentido, el primer filtro evalúa factores de alto nivel como los económicos, políticos y demográficos. Aquellos países que superan esta instancia avanzan al segundo filtro como exigencias de ingreso, potencial del sector o industria y compatibilidad cultural. Finalmente, el tercer filtro implica una evaluación de barreras de entradas, costos de logística y accesibilidad operativa.

Asimismo, los filtros secuenciales tal como afirman Ginevra y Giordano (2019), ayudan a construir una "preselección racional" de destinos y a enfocar los recursos analíticos en opciones que presenten un encaje estratégico real con el perfil exportador de la empresa. Comenzando por la verificación de la existencia y volumen de importaciones, el segundo evalúa la carga arancelaria, el tercer filtro considera el crecimiento de las importaciones entre 2020 y 2024. Posteriormente, se consideraron las barreras fitosanitarias. Por último, se analizó el tamaño del mercado y la cercanía geográfica.

Para establecer una estrategia adecuada de entrada al mercado externo se recurre al análisis del marketing mix, también conocido como las "4P del marketing": producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Este modelo es útil para estructurar y coordinar los componentes de una oferta comercial. (Kotler, Marketing, 2015)

Producto: Representa el bien o servicio ofrecido, incluye aspectos como diseño, calidad, marca, empaque y valor agregado. A su vez, el bien exportable requiere el análisis del aspecto cultural y la receptividad del consumidor para evaluar la posibilidad de exportar un producto adaptado a las necesidades. Además, la adaptabilidad puede ser de carácter obligatorio debido a las exigencias de ingreso o normas de etiquetado. Por

otro lado, la empresa puede optar por enviar el producto en forma estándar o aquel bajo las mismas características intrínsecas y extrínsecas a cualquier parte del mundo.

Precio: Se refiere a la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar considerando costos internos, valor percibido y precios de la competencia. La fijación de precios en contextos internacionales debe considerar no solo el costo FCA, sino también la capacidad adquisitiva del mercado destino, el tipo de cambio, aranceles y márgenes de ganancia deseados (Segovia, 2017). Una vez determinado el precio mínimo rentable, se analizan los precios de competidores en ese país (Industria, distribuidor, canal). Si bien hay diferentes estrategias de precios, se pueden mencionar aquellas aquellos que toman como referencia la competencia, precios de penetración de mercado o bajo, generalmente para aquellos de consumo masivo o bien, precios de descremado *(skimming)* para aquellos que son escasos, innovadores o tecnológicos (Kotler & Keller, 2016).

Plaza (distribución): Consiste en el canal de comercialización y la logística que asegura que el producto llegue de forma eficiente al cliente, esto implica seleccionar adecuadamente puertos, rutas de transporte, operadores logísticos y almacenamiento en destino, considerando además regulaciones aduaneras. Para ello, las opciones de distribución pueden ser según su alcance como intensiva, selectiva o exclusiva. La intensiva abarca la mayor cantidad de mercado destino, la selectiva; un grupo definido de población y la exclusiva; solo un cliente. A su vez, se pueden clasificar según la cantidad de intermediarios que participan de la comercialización. En el caso del canal largo; intervienen importador, distribuidor, mayorista y minoristas. El canal corto incluye solamente al canal minorista o consumidor final.

Promoción: Incluye todas las herramientas para comunicar y posicionar el producto en el mercado. Para una Pyme agroexportadora, esto puede abarcar desde la participación en ferias y rondas de negocios hasta estrategias digitales. Las ferias concentran sectores donde participan diferentes rubros, lo cual el ámbito no es tan específico como en una ronda de negocios, dado que aquí, interactúan compradores y vendedores de rubros claramente definidos. En relación a las misiones comerciales, hay participación del sector público acompañando a un sector privado de interés en ferias y donas de negocios.

A este enfoque tradicional se le puede sumar una extensión moderna del mix conocida como las “7P” que incluye tres elementos adicionales: procesos, personas y evidencia física. Esta ampliación resulta relevante para el contexto Pyme debido a la reciente incursión de posicionamiento de producto y tratándose de un producto genérico se mantendrá la estructura del *Mix de Marketing* original (Salazar, 2022).

Diagnóstico y discusión

El contexto externo para la comercialización de maní blanqueado, marcado por la eliminación de retenciones y estabilidad cambiaria, se traduce en una oportunidad para Campo Agrícola S.A., especialmente en mercados limítrofes con arancel cero que favorecen la competitividad de precios. La creciente demanda regional de alimentos saludables mantiene este escenario positivo, aunque su sustentabilidad en el mediano plazo es incierta y debe ser monitoreada como así no debe mantenerse exento de la volatilidad política, las fluctuaciones macroeconómicas y los riesgos climáticos que podrían afectar la producción.

La fortaleza logística interna y la flexibilidad operativa de Campo Agrícola S.A. le permitan responder de forma eficiente a las exigencias de los mercados vecinos aprovechando su capacidad productiva y de almacenamiento. La debilidad en procesos de blanqueado propios se compensa en parte por la disponibilidad de socios estratégicos regionales certificados (BRC, HACCP, ISO 9001), aunque esta dependencia externa podría limitar la escalabilidad del negocio y aumentar el riesgo de cuellos de botella si no se aseguran acuerdos de capacidad garantizada.

Esta sinergia entre la facilidad de tercerización y los acuerdos arancelarios cero en países latinoamericanos consolida la viabilidad de iniciar la internacionalización en la región donde la proximidad logística y cultural atenúa riesgos operativos. Sin embargo, la escasez de acceso propio a certificaciones internacionales aconseja planificar simultáneamente la ampliación hacia mercados de regulación más baja y desarrollar gradualmente las capacidades internas a través de inversiones en maquinaria y certificaciones, de modo de reducir la dependencia externa y reforzar la competitividad global de la empresa.

Plan de implementación

El plan de implementación de este reporte de caso consiste en abordar los objetivos específicos para llevar a cabo la ejecución del objetivo general de:

Diseñar una estrategia de exportación para Campo Agrícola S.A. centrada en la comercialización de maní blanqueado en un mercado latinoamericano durante el segundo semestre del año 2025.

Desde la muestra evaluativa y comparativa de siete países latinoamericanos con mayor relación comercial con Argentina, seleccionados por su relevancia en el comercio bilateral y multilateral, se destacan Brasil, Chile, México, Perú, Guatemala, Paraguay y Uruguay. Estos países forman parte de tratados y acuerdos comerciales regionales, como el MERCOSUR y los Acuerdos de Complementación Económica (ACE), que configuran un marco favorable para la integración económica y el comercio exterior. Sobre esta base se realizó un análisis mediante filtros secuenciales que consideran criterios arancelarios, comerciales, regulatorios, fitosanitarios y logísticos con el objetivo de identificar el mercado más viable para la exportación de maní blanqueado desde Argentina.

Filtro 1: Aranceles de Importación.

País	Arancel desde Argentina	Observaciones
Brasil	0%	Miembro del MERCOSUR
Chile	0%	ACE con Argentina
México	0%	ACE con Argentina
Perú	0%	ACE con Argentina
Guatemala	0%	Acuerdo parcial
Paraguay	0%	Miembro del MERCOSUR
Uruguay	0%	Miembro del MERCOSUR

Cuadro 4: Elaboración propia.

Resultado: Todos los países pasan al siguiente filtro.

Filtro 2: Existencia y Volumen de Importaciones.

Se considera el valor y volumen de importaciones de maní blanqueado en 2024.

País	Valor importado (mil USD)	Volumen (ton)	Resultado
México	193.134	134.471	Muy alto
Perú	18.557	13.289	Media
Chile	17.135	10.237	Media
Brasil	13.203	8.389	Media
Guatemala	5.700	6.988	Bajo
Paraguay	1.197	893	Muy bajo
Uruguay	330	202	Descartado

Cuadro 5: Elaboración propia.

Resultado: Pasa: México, Perú, Chile, Brasil, Guatemala, Paraguay.

Filtro 3: Crecimiento de Importaciones. (2020–2024)

País	Crecimiento (%)	Resultado
Guatemala	16%	Excelente
México	13%	Muy bueno
Perú	12%	Muy bueno
Brasil	10%	Bueno
Chile	1%	Estancado
Paraguay	-10%	Decreciente

Cuadro 6: Elaboración propia.

Resultado: Pasa: Guatemala, México, Perú, Brasil. Chile pasa con advertencia. Paraguay descartado.

Filtro 4: Barreras Fitosanitarias.

País	Requisitos Fitosanitarios	Observaciones	Resultado
Chile	No siempre obligatorios	Controles leves, SAG puede solicitar muestras	Ventajoso
Brasil	Obligatorios, sin requisitos extremos	Revisión moderada por MAPA	Aceptable

México	Obligatorio, sujeto a revisión	Puede requerirse tratamiento previo	Moderado
Guatemala	Obligatorio, pruebas de residuos	Restrictivo	Restrictivo
Perú	Tratamiento obligatorio	Bromuro de metilo o fosfina exigido por SENASA	Descartado

Cuadro 7: Elaboración propia.

Resultado: Pasa: Chile, Brasil. México y Guatemala con advertencias. Perú descartado.

Filtro 5: Logística y Tamaño de Mercado.

País	Población 2024	Distancia (km)	Método recomendado	Resultado
Brasil	215 millones	2.328	Terrestre/fluvial	Muy conveniente
Chile	19,5 millones	1.141	Terrestre	Muy conveniente
México	130,8 millones	7.373	Marítimo largo	Costoso
Guatemala	19,4 millones	6.422	Marítimo largo	Costoso

Cuadro 8: Elaboración propia.

Resultado: Brasil y Chile son convenientes. México y Guatemala con desventajas logísticas.

Filtro 6: Definición de mercado entre las mejores opciones.

Criterio	Chile	Brasil	Ventaja
Arancel	0%	0%	Empate
Barreras fitosanitarias	Bajas, controles moderados	Obligatorios, proceso fluido	Chile
Volumen importado (USD)	17.135 mil	13.203 mil	Chile
Crecimiento importaciones	1%	10%	Brasil
Distancia (km)	1.141	2.328	Chile
Mercado (población)	19,5 millones	215 millones	Brasil

Cuadro 9: Elaboración propia.

El análisis secuencial realizado indica que Chile representa el mercado objetivo más viable en esta etapa debido a que permite un acceso ágil con menor complejidad regulatoria y menores costos logísticos. Además, la baja exigencia en materia sanitaria reduce la necesidad de adaptar el producto a los requerimientos locales, lo que simplifica el proceso de ingreso. La afinidad lingüística también contribuye a facilitar la

comunicación comercial y operativa. Esta elección responde a la necesidad de la empresa de comenzar su proceso de internacionalización con un destino de bajo riesgo operativo. No obstante, la empresa debe mantener a Brasil como un mercado secundario estratégico, cuya activación se recomendará una vez que la empresa haya consolidado capacidades técnicas y logísticas que le permitan abordar mayores volúmenes y exigencias regulatorias.

Mientras Chile representa el mercado inicial debido a un contexto favorable vinculado a distancia y accesibilidad, Brasil se posiciona como el mercado objetivo en la siguiente fase de crecimiento. El atractivo radica en su potencial en términos de volumen de mercado considerando como el país más grande América del Sur que se puede traducir en un significativo aumento de la demanda que justifican una inversión a largo plazo. En este sentido, Brasil tiene afinidad de consumo con nuestro país debido a que el maní se consume como snack y preparaciones culinarias con alta rotación. Además, la cercanía geográfica permite la utilización de transporte terrestre que favorece las exportaciones con diversificación de oferta para ciertos volúmenes de carga.

Sin embargo, el sistema fiscal y aduanero es más complejo que el chileno, más regulaciones e impuestos que pueden afectar el proceso. Sin soslayar la mayor exigencia de certificaciones y competencia. A su vez, la dependencia de terceros para el proceso de blanqueado constituye una debilidad que debe superarse para abordar un mercado como Brasil. (ISP Aduana del Mundo, s.f.)

Por ello, la estrategia de internacionalización según el modelo plantea dos fases conectadas:

Fase 1: Corto plazo – Chile: Inicio del proceso de internacionalización aprovechando el contexto (PESTEL) y coyuntura favorable (FODA), para adquirir experiencia en ventas al exterior, consolidar vínculos comerciales y garantizar un flujo de caja con bajo margen de riesgos

Fase 2: Largo plazo – Brasil: Desarrollar un plan de inversión en maquinaria de blanqueado, ya sea por adquisición directa o leasing y gestión de certificaciones internacionales como BRC, HACCP e ISO 9001, suprimiendo así la dependencia de

terceros, fortalecer la competitividad y aumentar capacidad de producción para atender una demanda superior

El mercado chileno del maní se encuentra encabezado por empresas de gran escala que operan como centrales de compra para el abastecimiento de cadenas de industria alimentaria, como Tresmontes S.A. y Comercial Himalaya Ltda., quienes concentran gran parte de las importaciones del rubro. Estas compañías no comercializan directamente al consumidor final, sino que abastecen a redes de distribución, supermercados, industrias alimenticias o marcas propias. En segundo lugar, se encuentran empresas medianas como Agronuts, Comsemar o Caprile, dedicadas a la importación y distribución de frutos secos en diferentes formatos. Por último, destaca RFR Chile S.A., que se especializa en la importación de maní blanqueado argentino.

Empresa	% de impo 2023–2024	proveedores frecuentes	localidad	Página web / contacto
Tresmontes S.A.	16%	Argentina, México, Brasil	Santiago	www.tmluc.com
Comercial Himalaya Ltda.	14%	Paraguay, Argentina	Santiago	www.tiendahimalaya.cl
Comercial HYA SpA	12%	México, EE.UU.	Santiago	comercialha.com
Agronuts SpA	Baja escala, especializada	EE.UU., Argentina	Santiago	agronuts.cl
Importadora Capriles Ltda.	Baja escala, especializada	Argentina	Valparaíso	importadoracaprile.cl
RFR Chile S.A.	Distribuidor exclusivo	Argentina	Santiago	rfr.cl

Cuadro 10: ***Nota.*** *Elaboración propia a partir de Volza (2025).*

Marketing mix Estrategia de internacionalización

Con el mercado objetivo definido y los posibles compradores identificados, se avanza en el desarrollo del marketing mix internacional para organizar y proyectar la operación exportadora inicial.

Producto: en esta etapa del proyecto el producto ha sido determinado, se trata de maní blanqueado en presentación industrial a granel, específicamente en 22 *big bags* de

1.250 kg por camión de 40 pies, responde a una estrategia basada en el valor agregado, la demanda del mercado internacional y la diferenciación competitiva. A diferencia del maní común, el maní blanqueado ha sido sometido a un proceso de escaldado y pelado que lo convierte en un bien semielaborado, lo que le otorga un mayor valor comercial, captando mejores precios internacionales al ofrecer un producto con procesamiento.

En función de las necesidades operativas de Campo Agrícola S.A. y de las condiciones técnicas exigidas por el comercio internacional, se identificaron diversas empresas del clúster manisero de Córdoba que podrían actuar como socios estratégicos para la tercerización del proceso de blanqueado. Entre las opciones analizadas, Lorenzati, Ruetsch y Cía, ubicada en Ticino, tiene una amplia gama de certificaciones internacionales (BRC, Kosher, Halal), lo que la posiciona como una aliada estratégica con altos estándares de calidad. Por su parte, Prodeman S.A, radicada en General Cabrera, también ofrece servicios de blanqueado y envasado bajo esquemas de inocuidad reconocidos (ISO 9001, FSSC 22000), con experiencia concreta en acuerdos para terceros. También empresas como Lorena S.A y Desler S.A, que trabajan a menor escala, podrían ofrecer flexibilidad y disponibilidad para lotes piloto, siendo útiles en una primera experiencia exportadora controlada.

Precio: para establecer un precio competitivo en el mercado internacional se realizó un cálculo detallado que contempla todos los costos directos e indirectos hasta la entrega de la mercadería en la Aduana de Mendoza, bajo el Incoterm FCA *Free Carrier* Mendoza. Este Incoterm resulta más adecuado para una empresa sin experiencia exportadora, ya que permite concentrar la responsabilidad logística solo en el territorio nacional, transfiriendo los riesgos al comprador en el punto de despacho aduanero argentino.

La operación contempla un volumen inicial de 137.500 kilogramos de maní blanqueado, distribuidos en cinco camiones contenedores de 40 pies, desde Tercero Arriba (Córdoba) hasta la Aduana de Mendoza, recorriendo una distancia de 625 km. En este punto se entrega la mercadería al importador, quien asume el flete internacional y los trámites aduaneros en destino.

Concepto	USD/kg	USD 1 camión (27.500 kg)	USD 5 camiones (137.500 kg)
Producción agrícola	0,3070	8.442,50	42.212,50
Big bags (USD 20 por 1.250 kg)	0,0160	440,00	2.200,00
Pallets fumigados (USD 25/u)	0,0200	550,00	2.750,00
Proceso de blanqueado(USD 100/t)	0,1000	2.750,00	13.750,00
Subtotal EXW sin utilidad	0,4430	12.182,50	60.912,50
Utilidad deseada (30%)	0,1329	3.654,75	18.273,75
Subtotal EXW con utilidad	0,5759	15.837,25	79.186,25
Flete interno (USD 190/t)	0,1900	5.225,00	26.125,00
Certificaciones SENASA / origen	0,0102	280,00	1.400,00
Gastos bancarios y administrativos	0,0204	560,00	2.800,00
Gastos aduaneros en origen	0,0112	308,00	1.540,00
Honorarios del despachante (1% FOB)	0,0071	194,54	972,70
Seguro nacional (5%)	0,0223	613,11	3.065,56
Subtotal bruto FCA Mendoza	0,8270	22.717,90	115.089,51
Reintegro a la exportación (3%)	–0,0248	–681,54	–3.452,69
Total neto FCA Mendoza	0,8022	22.036,36	111.636,82

Cuadro 11: Nota. Elaboración propia.

El precio FCA Mendoza se determina sumando al costo EXW todos los gastos productivos y logísticos necesarios hasta la entrega de la mercadería en la Aduana Mendoza, ubicada en el departamento de Guaymallén, provincia de Mendoza. En primer lugar, se incorpora el costo de producción agrícola: alquiler de tierras, labores de siembra y cosecha, insumos y traslado al centro de acopio estimado en USD 307 además de un costo adicional de proceso de blanqueado se toma un intermedio de USD 110 por tonelada ya que el precio del proceso oscila entre USD 100 a USD 120 por tonelada de maní, (USD 0,307/kg) según datos de la Bolsa de Cereales de Córdoba para la campaña 2024/25. A este valor se adiciona el acondicionamiento para exportación, compuesto por *big bags* de 1 250 kg a USD 20 por unidad (USD 0,016/kg) y pallets fumigados conforme a la norma NIMF 15 a USD 25 por pallet (USD 0,020/kg). Sobre el subtotal EXW resultante se aplica un margen de utilidad del 30 % para garantizar la rentabilidad. El siguiente componente es el flete interno, estimado en USD 190 por tonelada (USD 0,190/kg) para el transporte terrestre desde Tercero Arriba hasta la Aduana

Mendoza 625 km según tarifas orientativas de FADEEAC. Luego se incluyen los gastos documentales y administrativos: certificaciones fitosanitaria y de origen (USD 280 por embarque), comisiones bancarias y tasas operativas (USD 560 por embarque) y gastos aduaneros de exportación en origen, de acuerdo con las tarifas simplificadas de Pro Córdoba. A continuación, se considera el honorario del despachante de aduana, fijado en el 1 % del valor FCA estimado (USD 19.454 por camión), lo que equivale a USD 194,54 por unidad de carga; cubre la gestión de la declaración aduanera y las inspecciones requeridas. Seguidamente, se suma el seguro de transporte nacional, con una prima del 5 % aplicada sobre el subtotal EXW con utilidad (USD 12.262,25 por camión) para cubrir la mercadería hasta el punto de entrega en la Aduana Mendoza. Finalmente, al total bruto se le descuenta el reintegro fiscal del 3 % sobre el valor FOB, conforme al Decreto 38/2025, mejorando la rentabilidad de la operación exportadora. Como resultado, el precio neto FCA Mendoza asciende a USD 0,8022 por kilogramo (USD 22.036,36 por camión de 27.500 kg).

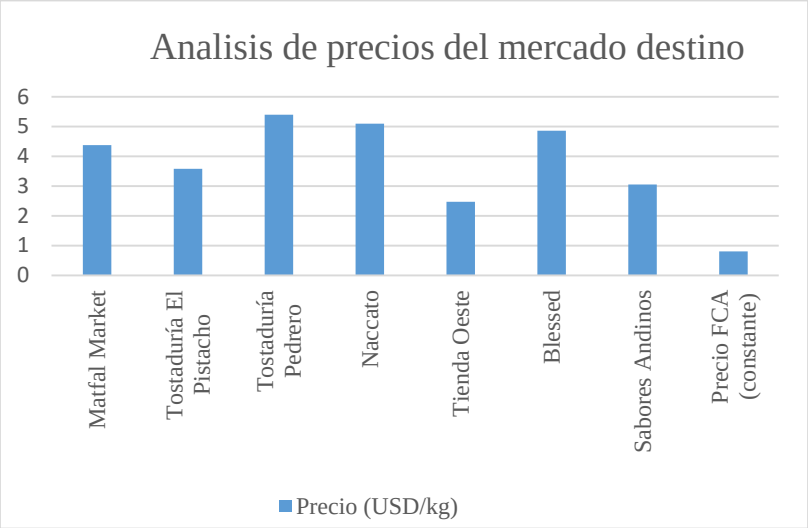

Grafico 1: ***Nota.*** *Elaboración propia a partir de Mafal (2025), Naccato (2025), Pedrero (2025), Pistacho (2025), Oeste (2025), Andinos (2025) y Blessed (2025).*

Se realizó un estudio comparativo de precios en el mercado chileno utilizando datos de siete proveedores mayoristas y minoristas. Los valores oscilan entre USD 2,47/kg (Tienda Oeste) y USD 5,40/kg (Tostaduría Pedrero), con un precio medio de USD 4,12/kg. La estructura de precios obtenida por Campo Agrícola S.A., con un FCA de USD 802.2 por tonelada o 0,8022 USD por kg, permite compararse con el precio CIF vigente en Chile mostrando una brecha de 80%.

Precios de referencia:

Posición Arancelaria	Tipo de Maní	Precio (USD/ton)
1202.42.00	Maní Industria	1.030
1202.42.00	Maní Partido	1.328 – 1.348
1202.42.00	Maní Confitería	1.600 – 1.620

Cuadro 12: Nota elaboración propia basada en (economia, 2024)

Este diferencial brinda un espacio considerable para la absorción de costos logísticos internacionales, aranceles internos chilenos y aun así mantiene márgenes atractivos en comparación con el precio global promedio (USD 1 365/ton obtenido en Trademap).

Plaza: la estrategia de distribución para la exportación de maní blanqueado se estructura bajo un modelo B2B directo, mediante el cual Campo Agrícola S.A. establece relaciones comerciales con importadores mayoristas chilenos especializados en el abastecimiento de cadenas de distribución y la industria alimentaria. La operación se realizará mediante envíos terrestres consolidados desde el establecimiento en Tercero Arriba hasta la Aduana de Mendoza, punto donde se transfiere la custodia de la mercadería al comprador, bajo la condición de entrega FCA Mendoza. La selección de Chile como mercado objetivo permite aprovechar corredores logísticos consolidados a través del Paso Internacional Los Libertadores, con un trayecto estimado de 625 km desde el origen hasta la aduana de salida. El transporte se realizará mediante camiones contenedores de 40 pies (27.5 Tn cada uno) operados por empresas logísticas contratadas que garanticen trazabilidad y cumplimiento de normativas fitosanitarias.

La venta al distribuidor se realizará bajo un esquema B2B con distribuidores especializados que comercializarán el maní blanqueado al consumidor final, formalizándose mediante un contrato de compraventa internacional amparado por la CISG (Argentina–Chile). La entrega será FCA Mendoza, el acuerdo detalla las partes, especificaciones técnicas, cantidades, precio en USD/kg, condiciones de pago y plazos de entrega. Además, incorporará la documentación obligatoria para exportar a Chile: factura comercial, lista de empaque, certificado de origen MERCOSUR (necesario para arancel preferencial), certificado fitosanitario de SENASA (o registro sanitario/libre venta), conocimiento de embarque o carta de porte multimodal y declaración de

exportación aduanera. La contratación de póliza del seguro internacional quedará a cargo del comprador y se establecerá un mecanismo de resolución de controversias, preferentemente arbitraje internacional.

Se emplea la cobranza bancaria documentada, este método aprovecha la intermediación de los bancos sin implicar comisiones elevadas y resulta idóneo cuando no existe aún un historial de operaciones sistemático entre las partes. En la práctica, el exportador entregará al banco de origen un juego completo de documentos (factura comercial, carta de porte (CMR), *packing list*, certificado de origen y certificado fitosanitario emitido por SENASA) que acrediten la titularidad y las condiciones de la mercancía. El banco remitente enviará estos documentos al banco corresponsal en Chile, el cual solo los entregará al distribuidor contra el pago inmediato o contra la aceptación de un compromiso de pago diferido según la fecha pactada en el acuerdo.

Este mecanismo ofrece un equilibrio entre control y flexibilidad: el vendedor retiene la posesión de los documentos hasta la efectiva realización del pago o la firma de la letra de cambio, mientras que el comprador puede coordinar la recepción de la mercancía sin anticipos excesivos. Asimismo, ambas instituciones financieras asumen la función de custodios de los documentos reduciendo significativamente el riesgo de incumplimiento por cualquiera de las partes.

Promoción: en la fase de promoción se diseñará un catálogo digital exhaustivo que reúna toda la información técnico-comercial del maní blanqueado producido por Campo Agrícola S.A.: descripción del origen geográfico, especificaciones de calidad, proceso tecnológico de blanqueado, capacidad de presentación en *big bags* de 1.250 kg, mecanismos de trazabilidad desde campo hasta despacho, las condiciones de entrega FCA Mendoza, los volúmenes mínimos por pedido y los canales de contacto institucional.

El catálogo se incorporará a plataformas de promoción internacional, tales como ProChile Exporta y la Red Federal de ProCórdoba, desde donde se accede a bases de datos de importadores y se gestionará la participación en rondas de negocios virtuales. De forma paralela, se planificará la asistencia a ferias especializadas coordinando con ProCórdoba todos los aspectos logísticos y de montaje de stand. También se definirá un calendario de reuniones B2B con distribuidores mayoristas y grandes operadores del sector alimentario.

Con el objetivo de minimizar la percepción de riesgo de los compradores se ofrecerá el servicio de muestras físicas acompañadas de una ficha técnica detallada y copias de los certificados sanitarios y de origen. Asimismo, se implementará una campaña de comunicación directa mediante correo electrónico corporativo y LinkedIn, dirigida a gerentes de compras y jefes de producto en empresas importadoras y distribuidores mayoristas.

En esta etapa inicial la empresa no incurrirá en acciones de comunicación masiva o digital orientadas al consumidor dado que la estrategia se basa en establecer alianzas sostenidas con compradores profesionales, priorizando el contacto personalizado. Esta promoción selectiva y estratégica permitirá posicionar a Campo Agrícola S.A. como un proveedor confiable en el circuito regional de frutos secos.

Conclusión

El presente reporte de caso tuvo como propósito diseñar una estrategia de internacionalización para Campo Agrícola S.A. seleccionando el maní blanqueado como producto exportable debido a su alto valor agregado. Esta elección se fundamentó tanto en la tradición productiva de la empresa como en la demanda sostenida del mercado internacional por alimentos saludables y diferenciados por origen.

El análisis de la situación, desarrollado a través del modelo PESTEL, evidenció un contexto político y económico nacional propicio para la exportación agroindustrial, con medidas específicas como la eliminación de retenciones al maní blanqueado y la simplificación de los trámites de exportación. En este sentido, el entorno detallado propician una oportunidad externa sumada a la creciente demanda de alimentos saludables en América Latina y el valor agregado que representa la denominación Maní de Córdoba como claro potencial del éxito exportador.

El análisis FODA, por su parte, permitió identificar ventajas competitivas como la capacidad de almacenamiento, la experiencia productiva. Al mismo tiempo, visibilizó debilidades, como la falta de maquinaria propia para procesos de valor agregado, y amenazas externas vinculadas a la volatilidad macroeconómica y a la creciente exigencia de estándares internacionales. La estrategia de tercerizar con proveedores certificados significa mitigar la debilidad a corto plazo, pero esta dependencia constituye una

limitación a futuro que limitaría la escalabilidad o progresión gradual de la empresa a nivel internacional y genera riesgos en el suministro si la demanda aumenta significativamente. Esto se debe a que los proveedores de los servicios fijan el precio y que en la medida en que subsista esta subordinación, los costos del producto final pueden encarecerse con impacto directo en el precio. Este escenario puede evitarse si la trazabilidad del proceso se inicia y termina con recursos propios.

En el estudio de mercado se llevó a cabo una evaluación comparativa de siete mercados latinoamericanos mediante filtros secuenciales considerando variables arancelarias, fitosanitarias, logísticas y de tamaño de mercado. El resultado posicionó a Chile como el destino más accesible y adecuado para una primera etapa exportadora por su cercanía geográfica, su bajo nivel de barreras sanitarias y la posibilidad de operar bajo condiciones de libre comercio.

El desarrollo del plan de implementación permitió establecer una operación concreta basada en cinco contenedores de 40 pies bajo el Incoterm FCA Mendoza. Se definieron los costos detallados, obteniendo un precio competitivo frente a los valores de referencia del mercado chileno. También se propuso una estrategia comercial centrada en distribuidores B2B y una campaña promocional segmentada, alineada con las capacidades actuales de la empresa de acuerdo al plan de *Marketing Mix*.

De forma objetiva puede concluirse que el proyecto resulta técnicamente viable y comercialmente atractivo para el segundo semestre de 2025, pero su ejecución dependerá de una gestión prudente de los riesgos operativos. Las oportunidades detectadas son significativas, pero no exentas de desafíos: la alta dependencia de servicios tercerizados, la falta de certificaciones propias y la limitada experiencia previa en comercio internacional obligan a plantear esta etapa inicial como un proceso de aprendizaje estructurado, que siente las bases para futuras mejoras. Este reporte constituye, en ese sentido, una hoja de ruta inicial hacia un perfil exportador competitivo y sostenible.

Recomendaciones

A corto plazo se recomienda avanzar en la diversificación de productos a través de esquemas de tercerización, incorporando productos semielaborados derivados del maíz (como sémola) y de la soja (como aceite crudo o expeller). Esta diversificación permitirá ampliar el portafolio exportador sin comprometer recursos estructurales, aprovechando la infraestructura y experiencia del clúster agroindustrial cordobés.

Asimismo, se aconseja explorar el mercado brasileño, el cual resultó como segunda opción viable en el análisis de filtros secuenciales. Su proximidad geográfica, integración al MERCOSUR y tamaño de mercado lo convierten en una alternativa estratégica para consolidar el proceso de internacionalización en etapas futuras, una vez afianzada la operación inicial.

A largo plazo, se recomienda evaluar la posibilidad de realizar inversiones en infraestructura propia que permitan a la empresa incorporar nuevas etapas de la cadena de valor, como el procesamiento, el envasado o la obtención de certificaciones internacionales reduciendo así la dependencia de terceros y posicionándose como una empresa agroexportadora integral.

Finalmente, es conveniente realizar un plan de marketing destinado a la inserción de marca en el exterior sustentada en comunicar la trayectoria y calidad en el mercado nacional que pueda impactar en el consumidor extranjero. En este sentido, vincular una marca con experiencias y emociones fortalece la fidelización del cliente. Por ello, se hace necesaria la inversión en una investigación de mercado para conocer los hábitos de consumo y a partir de allí, definir nuevas estrategias cuyo horizonte debe ser expandir nuevos mercados con el gradualismo que exige la siguiente etapa del modelo Uppsala de exportaciones esporádicas a ventas frecuentes.

Referencias

ALADI. (s.f.). *Tratado de Montevideo 1980*. Obtenido de https://www.aladi.org

Aapresid. (2023). *Siembra directa: una solución sustentable para la agricultura. Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa.* Obtenido de https://www.aapresid.org.ar/blog/siembra-directa-una-solucion-sustentable

Argentina., C. d. (2014). *Ley N° 22.428: Conservación y recuperación de la capacidad productiva de los suelos.* Obtenido de https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/40021/norma.htm

Argentina., E. p.-f. (30 de 5 de 2025). *Cancillería Argentina.* Obtenido de https://cancilleria.gob.ar

Argentina., P. d. (2025). *Decreto N° 38/2025: Fijación de alícuota cero para derechos de exportación de determinadas mercaderías.* Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-38-2025-408710

Calzada, F. R.–B.-J. (14 de 02 de 2025). *Maní imparable: récord de dólares en 2024 y de área sembrada en 2024/25*. Obtenido de https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/mani-imparable

Centre., I. T. (06 de 2025). *Trade statistics for product: 1202.42 - Ground-nuts, shelled, not roasted or otherwise cooked, whether or not broken. TradeMap.* Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7C%7C15%7C%7C%7C120242%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C1

CEPAL. (2024). *Perspectivas poblacionales*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/observatoriodemografico2024.pdf

ConnectAmericas. (2024). Obtenido de Tendencias de exportación en América Latina: digitalización y trazabilidad.: https://www.connectamericas.com/

cordoba, L. d. (2012). *Ley N° 10.094: Creación de la denominación "Maní de Córdoba".* .

Córdoba., L. d. (2014). *Ley N° 10.208: Política Ambiental Provincial.* Obtenido de https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2017/04/Politica-Ambiental-Provincial.-Ley-10208.pdf

Decreto, 38/2025. (2025). *Reducción de derechos de exportación para el maní blancheado.* Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-38-2025-408710

Economia, M. d. (2024). Obtenido de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/fob_oficiales/_archivos/000010_Precios%20de%20referencias%20de%20productos%20sin%20FOB%20oficial.php?accion=imp

Ginevra, O. &. (2019). *Negocios internacionales: operaciones de comercio exterior.* . Buenos Aires: La Ley.

González, D. &. (2018). *Análisis PESTEL y su aplicación en estrategias empresariales internacionales. Revista de Negocios Internacionales, 3(2), 45–58.*

IMARC. (2025). *Informe del mercado latinoamericano de untables a base de frutos secos por tipo de producto*. Obtenido de https://www.imarcgroup.com/report/es/latin-america-nut-based-spread-marke

INDEC. (2022). *Censo 2022*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165

Informa, I. (s.f.). *Maní: rotar para minimizar el impacto sobre el suelo.* Obtenido de https://intainforma.inta.gob.ar/mani-rotar-minimiza-el-impacto-y-aumenta-el-rinde/

INSA. (2025). *Quiénes somos.* Obtenido de https://www.insamani.com.ar/empresa.html

ISP Aduana del Mundo. (s.f.). *Aranceles e impuestos a la importación: Brasil.* Obtenido de https://www.ispaf.institute/es/aduanas-del-mundo/sud-america/tramites-aduaneros-en-brasil/aranceles-e-impuestos-a-la-importacion-brasil?utm_source=chatgpt.com

Johanson, J. &.-E. (2017). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 48(9), 1103–1115.* Obtenido de https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7

Kotler, P. &. (2015). *Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.*

López, C. &. (2022). *Impacto de los acuerdos comerciales en el comercio agrícola del MERCOSUR. Revista de Economía Regional*, 18(1), 51–68.

Maní, C. A. (s.f.). *El maní argentino*. Obtenido de https://camaradelmani.org.ar/el-mani/

Ministerio de Agricultura, G. y. (2022). *Informe de campaña 2021/2022: Cultivo de maní en Argentina. Gobierno de la República Argentina.* Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_sisa_mani_2021_2022.pdf

MUNDIAL, B. (2018). *Población urbana (% de la población total)*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS

Nación, M. d. (2025). *Resolución N° 399/2025: Incorporación de la Resolución GMC 9/2023 sobre requisitos fitosanitarios para Arachis hypogaea.* Obtenido de https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/323562/20250407

ProCordoba. (2025). *PROCORDOBA*. Obtenido de https://www.procordoba.org/

PRODEMAN. (2025). Obtenido de https://www.prodeman.com/es/

Salazar, M. E. (2022). *Marketing y pymes: La importancia de las estrategias en su planificación de marketing.* Observatorio de la Economía Latinoamericana, 20(10), 5.

Secretaría de Agricultura, G. y. (2025). *Maní imparable: récord de dólares en 2024 y de área sembrada en 2024/25. Bolsa de Comercio de Rosario. Recuperado de*. Obtenido de https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/mani-imparable

Secretaría de Gestión Sanitaria & Secretaría de Agricultura, G. y. (2025). *Resolución Conjunta N° 21/2025: Requisitos para la inscripción de establecimientos que*

procesan productos vegetales. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-21-2025-409337

Segovia, C. M. (2017). *La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. Revista de la Facultad de Ciencias*.

Siglo, 2. U. (s.f.). *Empresa Agrícola - Departamento de Tercero Arriba*. Obtenido de https://siglo21.instructure.com/courses/38704/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2

TradeMap. (2024). *International trade statistics for processed peanuts in Latin America. International Trade Centre.* Obtenido de http://trademap.org

Volza. (2025). *Soc Importadora De Mani Ltda – Perfil de empresa*. Obtenido de https://chatgpt.com/c/6836dbbd-9e4c-8010-b5a7-f5a0c366c077

VUCE. (2025). *Barreras comerciales*. Obtenido de https://www.vuce.gob.ar/barrerasComerciales?pais=&posicion=1202.42.00.3