

Universidad Siglo 21



Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Identificación de una oportunidad comercial en el mercado europeo para la empresa Campo Agrícola”

Autor: Daniela Alejandra Almada

Legajo: CIN 01808

DNI: 40683642

Argentina, 2020.

## Resumen.

En el presente Trabajo Final de Grado se desarrolló una oportunidad de negocios para la empresa Campo Agrícola, la cual consistió en el supuesto de llevar a cabo una exportación de manteca de maní a un mercado externo.

Para ello se requirió una serie de análisis, entre ellos al macro entorno, al ámbito interno de la empresa y a su vez al escenario internacional donde se obtuvo como conclusión que la empresa poseía potencial para exportar a un mercado europeo, específicamente Alemania, país donde se ubicó un potencial importador, la empresa "Rila Feinkost" encargada de la distribución y comercialización del producto.

Para finalizar se presentaron las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron luego de realizar todo el análisis, con el objetivo de que la empresa desarrolle de manera exitosa la operación y a su vez presente un crecimiento en el tiempo.

Palabras claves: oportunidad de negocios; exportación; manteca de maní.

## Abstract.

In the present final project, a business opportunity was developed for the Campo Agrícola company, which consisted of assuming an export of peanut butter to an external market.

For this, a series of analyzes were required, including the macro environment, the internal scope of the company and at the same time the international scenario where it was concluded that the company has the potential to export to a European market, specifically Germany, where located a potential importer, the company "Rila Feinkost" responsible for the distribution and marketing of the product.

To conclude, the conclusions and recommendations that were observed after carrying out the entire analysis were presented, with the objective that the company successfully develops the operation and in turn presents a growth over time.

Keywords: business opportunity; export; peanut butter.

## Índice.

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Índice de tablas.....	4
Índice de ilustraciones. ....	4
Introducción. ....	5
Objetivos.....	5
Objetivo general. ....	5
Objetivos específicos. ....	6
Análisis de la situación. ....	6
Análisis del macro entorno.....	7
Entorno económico. ....	7
Entorno político. ....	9
Entorno tecnológico. ....	10
Entorno ambiental.....	10
Análisis FODA.....	11
Análisis preliminar de comercio internacional.....	12
Marco teórico. ....	13
Diagnóstico y discusión. ....	15
Propuesta profesional.....	17
Selección del mercado objetivo.....	17
Estrategia de penetración de mercado.....	20
Mezcla de marketing.....	22
Decisiones de producto. ....	22
Decisiones de precios.....	23
Decisiones de distribución.....	24

Decisión de promoción.....	25
Conclusión. ....	26
Bibliografía .....	28
Anexo.....	31

### Índice de tablas.

Tabla 1 Análisis FODA .....	11
Tabla 2 Exportadores mundiales. ....	12
Tabla 3 Escala de preferencias. ....	13
Tabla 4 Matriz multicriterio. ....	19

### Índice de ilustraciones.

Ilustración 1 Balanza comercial argentina, año 2019. ....	9
Ilustración 2 Exportaciones e importaciones, evolución de 2013 a 2020. ....	9
Ilustración 3 Posición arancelaria.....	22
Ilustración 4 Precio FOB .....	23
Ilustración 5 Cotización transporte.....	25

## Introducción.

En el presente Trabajo Final de Grado se presenta una oportunidad de negocios en el mercado internacional para la empresa Campo Agrícola ubicada en la localidad de Hernando, Provincia de Córdoba, con el fin de posicionarla en el escenario internacional. El mismo consiste en un reporte de caso en el cual luego de realizar un análisis de la situación interna y externa se obtiene como resultado el diagnóstico de la situación y las posibilidades que tiene la empresa de crecer.

La empresa, se dedica a la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros, en donde se siembran diferentes cultivos, entre ellos maíz, soja, maní y trigo en ocasiones específicas (Don Luis S.H., 2018).

El presente análisis se desarrolla para el producto seleccionado “maní”. Su elección se debe a que, siguiendo la estructura de costos, el maní y la soja se posicionan como los productos más rentables que maneja la empresa, sin embargo, no se consideró a la soja como opción viable ya que las exportaciones de este producto se basan en muchas toneladas, siendo una elección inadecuada para el tamaño de la empresa (Don Luis S.H., 2018). A su vez, Argentina se caracteriza por ser el séptimo productor de maní a nivel mundial, siendo una oportunidad para la empresa para posicionar sus productos en el escenario internacional (Secretaría de Agroindustria, 2019).

Es necesario aclarar que la empresa seleccionada no cuenta con antecedentes relacionados al comercio exterior, ya que su principal actividad, como se mencionó anteriormente, es la explotación y no el proceso de los granos cosechados. Es por eso que la presente propuesta se basa en el supuesto que la misma se encuentra posicionada para poder manufacturar el maní y exportarlo en forma de “manteca de maní” con el fin de agregar valor a la cadena y potenciar a la empresa (posición arancelaria de la manteca de maní en envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 1 kg.: 2008.11.00.210F).

## Objetivos.

### Objetivo general.

Analizar una oportunidad de negocios internacional para la empresa Campo Agrícola, para la manteca de maní en un mercado europeo para mediados del año 2020.

### Objetivos específicos.

Determinar un mercado europeo para el producto seleccionado.

Proponer a la empresa la penetración del producto en el mercado seleccionado.

### Análisis de la situación.

La sociedad Campo Agrícola se creó en el año 2004 con el objetivo de explotar campos de terceros mediante la actividad agrícola primaria.

El objetivo por el cual surgió la empresa fue el de emprender una explotación conjunta buscando la mayor rentabilidad económica bajo un escenario de sustentabilidad agronómica, todo esto desarrollado en los campos propios (552 hectáreas heredadas por su abuelo) y campos de terceros que se van alquilando año a año dentro de la zona de influencia de la empresa (zona de Hernando y Pampayasta Sud, departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba), por esta razón la cantidad de hectáreas explotadas varía ya que esto depende de la cantidad que se consigan en arrendamiento.

Los cultivos a los cuales se dedica Campo Agrícola son principalmente la soja y el maní, seguido por el maíz y como cultivo invernal el trigo.

Los campos son sembrados ininterrumpidamente por lo que se lleva a cabo una política de rotación entre los distintos cultivos con el fin de alcanzar la mayor sustentabilidad económica y agronómica en el mediano y largo plazo. Esto se identifica como una importante ventaja ya que la empresa se encuentra en constante desarrollo de cultivos.

Es importante destacar que Campo Agrícola no posee experiencias relacionadas al comercio internacional así como tampoco un departamento de comercio exterior, por esta razón es necesario realizar un análisis PESTEL (Kotler & Keller, 2012) con el fin de obtener un análisis macro – ambiental de nuestro país para ver como el escenario nacional puede afectar su desempeño, a su vez es imprescindible realizar un análisis FODA (Kotler & Keller, 2012) con el fin de evaluar la situación interna de la empresa para identificar las posibilidades de crecimiento que presenta el mercado o las amenazas que puedan surgir del entorno, y por ultimo realizar un análisis preliminar del comercio internacional, con el fin de identificar los principales exportadores e importadores de manteca de maní.

Análisis del macro entorno.

Entorno económico.

Respecto al análisis macro - nacional de Argentina es necesario mencionar que el año 2019 fue considerado un año electoral, debido a las elecciones de presidente donde Mauricio Macri fue derrotado por el grupo de Alberto Fernández, siendo esto consecuencia de las políticas fallidas de dicho presidente.

Desde el punto de vista económico la presidencia de Macri modificó una serie de variables, que serán descritas a continuación.

Durante la presidencia de Macri se observó que el pib presentó inestabilidad, ya que algunos años como el 2015 (2,73) y el 2017 (2,67) terminaron presentando un incremento del mismo, pero desde el año 2018 el pib comenzó a disminuir (-2,48) siendo esto consecuencia de la deuda pública, que por el contrario aumentó y a su vez por el incremento de la presión impositiva a las empresas, donde se crearon impuestos nuevos con el fin de obtener mayores ganancias para saldar la deuda. Esto presentó como consecuencia que las empresas disminuyeron su producción y su personal, incrementando el porcentaje de desempleo. Pero este clima no desapareció con el ascenso del nuevo presidente, ya que, según el último informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el primer trimestre del año 2020 comenzó con un descenso del pib de un 5,4% en comparación al mismo trimestre del año 2019, y se pronostica que el mismo siga presentando inestabilidad por las consecuencias de la pandemia provocada por el coronavirus. (INDEC , 2020).

En cuanto a la inflación, esta variable presentó muchos cambios en los últimos años ya que durante la presidencia de Macri se presentó el porcentaje más alto desde 1991, año siguiente a la hiperinflación, dejando un resultado de 53,8% (Ámbito, 2020), generando grandes consecuencias en los ciudadanos y en el mercado interno, ya que los precios se multiplicaron por cuatro y esta subida no fue acompañada por el aumento de los salarios, dejando como consecuencia la disminución del poder adquisitivo de compra de los ciudadanos y el consumo. Estos resultados siguen siendo evidentes en la actualidad ya que se estima que para finales del año 2020 la inflación alcance el 43,9%, según bancos y consultoras del país (Infobae, 2020). Otro factor que influyó a la suba de precios en el mercado interno, fue el incremento del tipo de cambio, ya que durante el mandato de Macri

el mismo sufrió una suba del 540% dejando grandes consecuencias en el mercado interno (BAE negocios, 2019), muchos productores que utilizaban materia importada para la producción, se vieron obligados a incrementar el precio de sus productos con el fin de saldar ese aumento, por el contrario esta suba presentó resultados positivos para los exportadores argentinos, siendo los mismos beneficiados al momento de cambiar las divisas por moneda argentina. Sin embargo, esta variable bajo análisis presentó modificaciones con el mandato de Fernández ya que él mismo asumió con un tipo de cambio de \$62,98 y realizó modificaciones con respecto al tipo de cambio flexible que existía, incorporando un control de cambios o cepo cambiario (200 USD por mes) y un impuesto del 30% a la compra de moneda extranjera, con el fin de controlar las reservas de moneda extranjera del país. Estas medidas impuestas por el gobierno repercutieron en la aparición de diferentes tipos de cambio siendo algunos de ellos el dólar oficial, el dólar blue o informal, el dólar solidario, etcétera. Al día de la fecha el tipo de cambio es de \$71,43 (\$92,86 incluyendo el impuesto del 30%) para la compra y \$76,37 para la venta (tipo de cambio a la fecha de 31 de julio de 2020) (Banco Central de la República Argentina, 2020), siendo actualmente un tipo de cambio competitivo para los exportadores argentinos, aunque el mismo se ve alcanzado por la depreciación de los precios internos, repercutiendo nuevamente en el consumo.

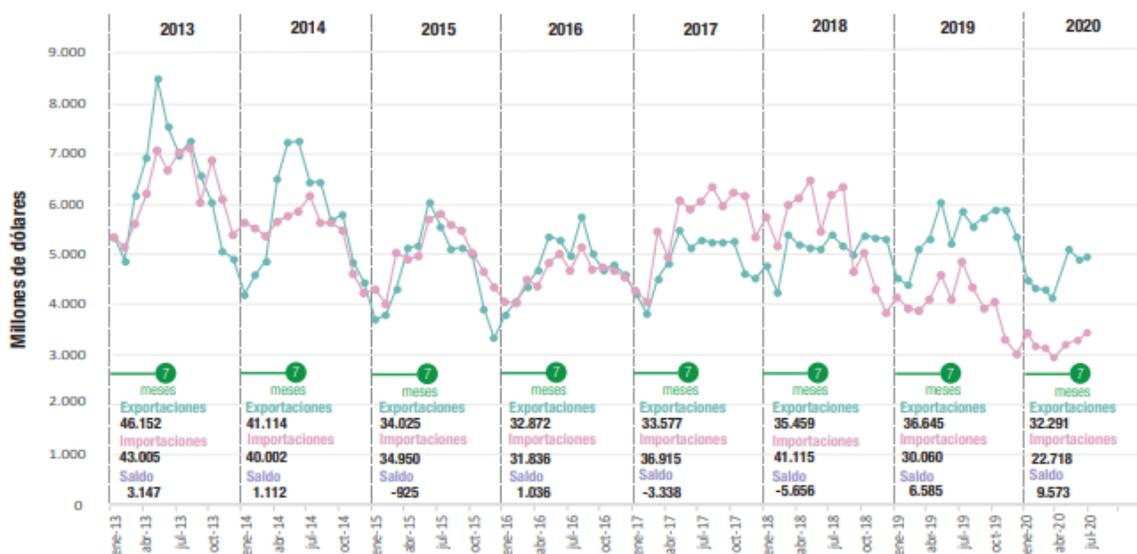
Respecto a la balanza comercial también se puede observar años de inestabilidad, pero cabe aclarar que en el año 2019 la misma cerró con un superávit de USD 15.990 millones (exportaciones FOB USD 65.155 millones, importaciones CIF USD 49.125 millones), siendo una de las razones la cosecha récord de siembra de maíz y trigo alcanzando por primera vez 147 toneladas de materia prima (Argentina.gob.ar, 2019), y a su vez, otra razón que contribuyó a que el año 2019 cierre con superávit fue el incremento de las exportaciones ya que varios exportadores pronosticaban el aumento de las retenciones al asumir el nuevo presidente, por lo que buscaron adelantarse a este cambio. Si bien, el gobierno de Fernández impulsó cambios en lo que respecta a las exportaciones (aumento de las retenciones al campo), lo mismo se sigue evidenciando un superávit en la balanza comercial en lo que va del año (Julio 2020: USD 1476 millones), aunque a pesar de esto se observó una baja del 22,6% en el intercambio comercial, siendo esto alcanzado a su vez por el elevado tipo de cambio que afecta directamente a las importaciones y favorece a las exportaciones (INDEC, 2020).

*Ilustración 1 Balanza comercial argentina, año 2019.*

2019*		
Exportación FOB	Importación CIF	Saldo
65.115	49.125	15.990

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de INDEC (2020).

*Ilustración 2 Exportaciones e importaciones, evolución de 2013 a 2020.*



Fuente: extraído de INDEC (2020, <https://cutt.ly/mfkBuFe>).

Entorno político.

Como se mencionó con anterioridad, el año 2019 fue considerado un año electoral, debido a la votación del nuevo presidente. Esto por su parte afectó al ámbito político del país presentando un nuevo escenario luego de las elecciones del 27 de octubre, donde se obtuvo como resultado el final de la presidencia de Macri (40,38%), tras haber sido derrotado por el partido de “Frente para todos” encabezado por Fernández (48,10%) (La Nación, 2019).

En cuanto al nuevo gobierno, siguiendo el índice de confianza desarrollado por la universidad de Torcuato di Tella, donde el índice utiliza una escala de 0 a 5, se pudo observar

que ha evolucionado en los últimos meses, siendo el último informe del mes de julio donde se arrojó un resultado de 2,53, sufriendo una baja de un 8,7% respecto al mes anterior (junio 2020). Si bien se pudo observar una baja, el índice se coloca 29% por encima del último mes de gobierno del ex presidente Mauricio Macri y un 9% por encima con respecto al primer mes de gobierno de Fernández, sin embargo esto no demuestra un escenario positivo en relación a la confianza que se le tiene al gobierno, ya que el índice comenzó a descender a partir del mes de mayo del año 2020, siendo una de las razones las políticas que se están llevando a cabo por la pandemia y los problemas económicos en los que se encuentra sumergido el país (Universidad Di Tella., 2020).

Por último, el gobierno de Fernández realizó una modificación en cuanto a las retenciones de las exportaciones. Si bien antes las mismas debían abonar \$4 pesos por cada dólar estadounidense exportado dependiendo la mercadería, el nuevo decreto establece que todas las posiciones arancelarias establecidas en la nomenclatura común del MERCOSUR están alcanzadas por una retención del 9%, siendo esto una medida impuesta por el Poder Ejecutivo con el fin de atender la grave situación que atraviesan las finanzas públicas del país (Boletín oficial de la República Argentina, 2019).

#### Entorno tecnológico.

Con relación al análisis tecnológico el país cuenta con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) el cual es un organismo público dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina, teniendo como objetivo generar y transferir tecnologías, conocimientos y procesos de aprendizaje para el ámbito agropecuario, forestal y agroindustrial dentro de un marco de sustentabilidad. Esto resulta favorable para todas aquellas empresas del sector ya que a través de este instituto pueden alcanzar un mayor potencial, pudiendo acceder a mercados regionales e internacionales con productos de alto valor agregado (INTA, s.f.).

#### Entorno ambiental.

Y por último, en cuanto al análisis ambiental, se identificó la política de rotación de cultivos desarrollada por el instituto antes mencionado, que promueve la rotación del cultivo de maní con gramíneas (por ejemplo, maíz, trigo, avena, cebada) con el objetivo de contribuir a la recuperación del suelo, y a su vez la determinación de un tiempo de implantación no

menor a cuatro años, ya que de esta forma se reduce el impacto de erosión al mínimo y potencia su rendimiento (INTA informa, 2014).

Como conclusión de todo este análisis macro – ambiental se puede observar que el país se encuentra en constante desarrollo y a su vez cuenta con una amplia experiencia en todo lo relacionado a actividades agroindustriales, siendo un factor favorable para la industria.

Por otra parte, desde la mirada exportadora se puede observar que el nuevo gobierno ha implementado modificaciones como por ejemplo el aumento de las retenciones, no influyendo de manera significativa en el proceso de exportación, por el contrario, se podría decir que la situación de cambio actual se torna favorable para la empresa, alcanzando precios más competitivos con el fin de llegar a un mercado diversificado. Sin embargo, no todo el escenario es positivo, siendo un factor negativo la inestabilidad económica y política que sufre el país generando altos niveles de incertidumbre que conllevan a la parálisis de inversiones, mayor inflación y un alto riesgo país que perjudica al crecimiento económico de Argentina.

#### Análisis FODA.

En cuanto al análisis interno de Campo Agrícola, es necesario aclarar que el análisis FODA se desarrolló basado en supuestos, ya que no se contó con información exclusiva sino la disponible en la página web. A continuación, se detalla el mismo.

*Tabla 1 Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Posesión de las hectáreas para la siembra de maní.	Tipo de cambio competitivo
Infraestructura de almacenamiento.	Crecimiento constante en productos derivados del maní.
Ubicación geográfica.	Acuerdo comercial MERCOSUR – Unión Europea.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

Falta de equipos para el desarrollo de actividades específicas (pulverización, fertilización, cosecha).	Inestabilidad económica y política que atraviesa el país.
Falta de experiencia en el procesamiento del maní y la producción de la manteca de maní.	Inestabilidad climática.
Cantidad incierta de hectáreas sembradas.	
Falta de experiencia en el escenario internacional.	

Fuente: elaboración propia.

Análisis preliminar de comercio internacional.

Para finalizar con este análisis, fue de suma importancia observar el comportamiento de la industria del maní en el ámbito internacional, por ello se procedió a identificar los principales exportadores e importadores mundiales y su consumo.

Con relación a los exportadores mundiales de la posición arancelaria bajo análisis "2008.11 - Cacahuets "cacahuets, maníes", preparados o conservados (exc. confitados con azúcar) se pudo observar que es una gran ventaja que posee nuestro país ya que se encuentra situado entre los principales productores a nivel mundial de preparaciones del mismo, agregando valor a las producciones en lugar de exportar la materia prima sin tratamiento previo (Secretaría de Agroindustria, 2019).

*Tabla 2 Exportadores mundiales.*

China	28,7%
Argentina	13,7%
Países Bajos	12,7%
Estados Unidos	10,2%
Alemania	3,9%

Elaboración propia en base a Trade Map (2020, <https://rb.gy/axxq6t>).

Por el contrario, los principales importadores mundiales de los derivados del maní fueron Estados Unidos (7,9%), Francia (7,6%), Japón (7,2%), Reino Unido (7%) y Alemania (5,9%). Por su parte, los principales compradores de mercadería argentina son los siguientes:

Países Bajos (25,1%), Australia (6,6%), Estados Unidos (5,8%), Reino Unido (5,3%) y Rusia (5,1%) (Trademap, 2019).

Para concluir con el análisis preliminar del comercio internacional del maní y sus derivados, se pudo observar la ventaja que posee nuestro país en la industria debido a los grandes niveles de producción que se logran conseguir y a los factores climáticos favorables que permiten alcanzar una mayor calidad. A su vez, otra ventaja es que Argentina comercializa con dos principales importadores mundiales, Estados Unidos y Reino Unido, siendo una oportunidad aprovechable por todas las empresas ya que el consumo del maní y sus derivados se proyecta en crecimiento, particularmente la manteca de maní.

### Marco teórico.

A continuación, se describen las herramientas que se van a utilizar para el cumplimiento de cada objetivo específico.

Para el primero de ellos: “determinar un mercado europeo para el producto seleccionado”, se utiliza la herramienta proceso de análisis jerárquico (AHP) o también conocida como regla de decisión multicriterio.

Según Saaty (1980) este proceso sirve para resolver problemas complejos de criterios múltiples, ya que evalúa varias alternativas y las compara entre ellas con el fin de asignarle un puntaje de acuerdo a la importancia relativa de cada uno de los criterios para poder obtener una solución o respuesta al problema identificado.

Como se mencionó anteriormente se definen cierta cantidad de criterios a analizar para luego ser ponderados con una escala del 1 al 9, en el cual la puntuación correspondiente a cada criterio queda en manos del investigador. A continuación, se detalla la escala de preferencias.

*Tabla 3 Escala de preferencias.*

Planteamiento verbal de la preferencia	Calificación numerica
Extremadamente preferible / Entre muy fuertemente y extremadamente preferible	5

Muy fuertemente preferible / Entre fuertemente y muy fuertemente preferible	4
Fuertemente preferible / Entre moderadamente y fuertemente preferible	3
Moderadamente preferible / Entre igualmente y moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

Fuente: Saaty, T. (1980). Proceso de análisis jerárquico (AHP). [Figura]. Recuperado de <https://cutt.ly/Pw5rUsc>.

Es importante destacar que esta herramienta permite incluir datos cuantitativos y cualitativos al análisis, siendo esto una ventaja ya que los datos cualitativos suelen quedar excluidos por las demás herramientas por su complejidad para ser medidos.

Por último, en relación al segundo objetivo, “proponer a la empresa la penetración del producto en el mercado seleccionado”, a continuación, se plantean las diferentes alternativas para poder penetrar un mercado planteadas por Keegan (2009).

- Exportación: permite a las empresas distribuir los productos a diferentes mercados, logrando márgenes de beneficio mayores que las ventas en el mercado interno.
- Licencias: acuerdo contractual entre dos empresas, licenciante (quien otorga la licencia) y licenciataria (beneficiaria de la misma), en el cual la primera de ellas pone un activo legalmente protegido a la otra a cambio de regalías, pudiendo ser el activo una marca, un nombre, una patente o una fórmula de un producto. Esta forma de penetración le permite a la empresa ganar un mercado sin la necesidad de realizar una inversión en el exterior.
- Manufacturas por contrato: se lleva a cabo cuando una empresa global le proporciona especificaciones técnicas a otra empresa llamada subcontratista o fabricante local, la cual actúa como supervisora de la producción. Este tipo de penetración resulta favorable cuando la empresa global prefiere concentrar sus tareas en áreas específicas como la de marketing, por ejemplo, por lo que delega las actividades de producción.
- Inversión: este tipo de penetración requiere de un mayor esfuerzo por parte de la empresa interesada en ingresar en un mercado externo y suele utilizarse cuando ya

cuenta con experiencia fuera de su país de origen. Llevar a cabo una inversión extranjera directa (IED) le permite a la empresa producir, vender y competir localmente en mercados claves.

- Empresas conjuntas: este tipo de penetración resulta más amplio que una simple exportación o licencia, ya que se une una empresa con un social local con el fin de ingresar a un mercado individual a través de la creación de una entidad empresarial.
- Inversión a través de la propiedad o la participación en el capital: es la forma de penetración más completa, ya que se relaciona con la participación que posee la empresa inversionista en el capital de la empresa local, llevando a cabo una participación en el capital cuando se habla de menos de la mitad de las acciones totales, y propiedad total cuando posee el completo control.

Una vez que se desarrolla la estrategia de penetración, según Keegan (2009) se procede a desarrollar cada elemento de la mezcla de marketing, siendo los siguientes:

- Decisiones de producto: se consideran los atributos físicos del producto o servicio bajo análisis, su packaging, aspectos relacionados con la marca y la percepción del consumidor.
- Decisiones de precio: formulación del precio que refleja la calidad del producto o servicio acorde a la estrategia que lo acompaña.
- Decisiones de distribución: se desarrolla la manera más eficiente de hacer llegar el producto o servicio bajo análisis al mercado objetivo.
- Decisiones de promoción: relaciones públicas y promociones que trabajan en cada etapa del producto para informar, persuadir, recordar e influir en el comportamiento del consumidor.

### Diagnóstico y discusión.

Luego de haber analizado el ámbito interno de la empresa junto con las posibles oportunidades y amenazas del sector, el contexto nacional del país y el escenario internacional del producto bajo análisis, se pudo obtener como conclusión un diagnóstico sobre el potencial de exportación de la empresa Campo Agrícola.

Según el análisis del macro-entorno, Campo Agrícola se encontró sumergido en un año de inestabilidad política y económica, pero esta situación presentó puntos favorables para la empresa al momento de llevar a cabo el proyecto de exportación, siendo uno de ellos el tipo de cambio elevado, favoreciendo al exportador y a su vez permitiéndole alcanzar precios competitivos y mayores ingresos. Otro factor positivo que se pudo obtener de dicho análisis fue que al existir una política de rotación establecida por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), los productores alcanzaron mayores rendimientos, obteniendo una mayor producción disponible para la exportación, debido a que en Argentina la demanda de derivados del maní, particularmente de la manteca de maní, no son mayores a la oferta.

En cuanto al análisis interno de la empresa, se obtuvo como conclusión que Campo Agrícola posee fortalezas importantes, una de ellas la posesión de hectáreas para la siembra del maní y la infraestructura disponible para el almacenamiento de la cosecha, permitiendo a la empresa el control sobre los cultivos y a su vez la opción de venta de las cosechas para cuando la empresa lo crea conveniente. Otra fortaleza que se obtuvo del análisis es la ubicación en donde se encuentran los campos, siendo favorecidos por las condiciones climáticas y naturales del suelo, ya que la mayor producción de maní en Argentina se encuentra en la localidad de Hernando, Córdoba. Sin embargo, también se identificaron debilidades importantes, como por ejemplo la falta de equipos para el desarrollo de actividades específicas y la cantidad incierta de hectáreas sembradas, los cuales la empresa deberá disminuir con el fin de que no afecten al proyecto de exportación. Otras debilidades que se obtuvieron fue la falta de experiencia en cuanto al proceso productivo de la manteca de maní y al escenario internacional, donde la empresa se verá obligada a adquirir conocimientos con el fin de posicionarse en el escenario internacional y disminuir sus ventas totales al escenario nacional, logrando mayor estabilidad.

Por otra parte, el análisis externo del sector arrojó la oportunidad que tiene la empresa de aprovechar el crecimiento constante de productos derivados del maní y el acuerdo comercial establecido entre MERCOSUR y Unión Europea, favoreciendo a la empresa ya que la misma lograra una mejor posición, al no existir un arancel para la exportación de manteca de maní. Pero cabe aclarar que se identificó la inestabilidad climática de los últimos años como amenaza, pudiendo afectar a la planificación de siembras de la empresa.

En cuanto al análisis preliminar de comercio internacional, luego de analizar los principales exportadores e importadores mundiales, se obtuvo como conclusión que Argentina es el segundo exportador mundial de maní y sus derivados, y posee relación comercial con dos de los principales importadores, Estados Unidos y Reino Unido, siendo esto positivo para la empresa Campo Agrícola.

Sin embargo, luego de haber analizado estos aspectos, se pudo diagnosticar que Campo Agrícola no posee los conocimientos, la infraestructura y la experiencia necesaria para poder llevar a cabo la exportación de manteca de maní en el corto plazo. De todas maneras, la operación sería posible si Campo Agrícola estableciera una alianza estratégica con una empresa capacitada en el ámbito, permitiéndole adquirir experiencia y conocimientos para desarrollar la operación de manera individual en un futuro. Una empresa capaz de llevar a cabo esta alianza es Oddi's nuts, siendo una unidad estratégica de negocios de Servicios Agropecuarios, ubicada en la localidad de Hernando, Córdoba. A través de esta medida Campo Agrícola podría desarrollar sus exportaciones de manteca de maní en el mediano plazo, con el fin de agregar valor a sus productos. Cabe aclarar que esta decisión implica grandes costos y riesgos en su comienzo, pero una vez establecida la empresa en el ámbito internacional le permitirá crecer, tener un mayor alcance a través de nuevos clientes y a su vez no depender únicamente del mercado interno.

### Propuesta profesional.

Como se mencionó al comienzo del trabajo, la presente propuesta se basa en el supuesto de que la empresa Campo Agrícola se posicione en el escenario internacional exportando manteca de maní. Para ello se propusieron objetivos específicos, los cuales serán desarrollados con las herramientas correspondientes a continuación, con el fin de que la empresa pueda llevar a cabo su primera exportación en el mediano plazo. Es necesario aclarar que el marco de tiempo tomado para la propuesta será de un año (agosto de 2019 a 2020).

### Selección del mercado objetivo.

Siendo el primer objetivo específico “determinar un mercado europeo para el producto seleccionado”, se utilizó la herramienta de proceso de análisis jerárquico (AHP) o también conocida como regla de decisión multicriterio. Si bien esta herramienta puede ser complementada con la evaluación simultánea de múltiples mercados, la misma no fue

utilizada, directamente se procedió a seleccionar cinco países europeos importadores de manteca de maní a los cuales se les aplicó las variables bajo análisis.

Los países seleccionados para dicho análisis fueron: Francia, Alemania, Reino Unido, Países Bajos y Suecia, siendo los principales importadores europeos de manteca de maní según Trade Map. Y las variables que se analizaron fueron las siguientes:

Importaciones de bienes y servicios en % del PIB (año 2019), importaciones del producto bajo análisis en el año 2019 (posición arancelaria 2008.11: Cacahuates "cacahuates, maníes", preparados o conservados (exc. confitados con azúcar)), PIB per cápita (año 2019), libertad económica, clasificación del entorno empresarial, riesgo país, distancia y derechos de importación.

Cada una de las variables fue puntuada de acuerdo a la relevancia en el proceso de exportación, con el fin de obtener de manera objetiva un país de destino, siendo el mejor escenario para llevar a cabo la exportación. A continuación, se anexa la matriz multicriterio.

Tabla 4 Matriz multicriterio.

INDICADOR		Importaciones de bienes y servicios (% del PIB)	Importaciones totales (2019)	PIB per cápita	Libertad económica	Clasificación del entorno empresarial	Riesgo país	Derecho de importación	Distancia	TOTAL
País	Peso	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,15</b>	<b>0,05</b>	<b>1</b>
Francia	Valor	1	3	2	3	3	3	5	3	
	Ponderado	0,2	0,9	0,2	0,15	0,3	0,3	0,75	0,15	<b>2,95</b>
Alemania	Valor	2	3	2	4	4	3	5	2	
	Ponderado	0,4	0,9	0,2	0,2	0,4	0,3	0,75	0,1	<b>3,25</b>
Reino Unido	Valor	1	3	2	4	3	2	4	3	
	Ponderado	0,2	0,9	0,2	0,2	0,3	0,2	0,6	0,15	<b>2,75</b>
Países Bajos	Valor	3	1	3	4	4	4	5	2	
	Ponderado	0,6	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,75	0,1	<b>3,05</b>
Suecia	Valor	2	1	3	4	4	4	5	1	
	Ponderado	0,4	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,75	0,05	<b>2,05</b>

Fuente: elaboración propia en base a Trade map (2019), Santander trade (2019), Coface (2019) y Banco mundial (2019).

Como conclusión al objetivo específico bajo análisis se pudo observar que luego de realizar la matriz multicriterio se obtuvo como resultado que Alemania es el mejor escenario para que la empresa Campo Agrícola posicione su producto, con una puntuación de 3,25. Esto se debe a que algunas variables resultaron positivas en comparación a los demás países. Por ejemplo, posicionándose en tercer puesto con las importaciones de bienes y servicios (% del pib) más altas de los cinco países bajo análisis (41,1), superado por Países Bajos y Suecia. Otra variable en la que Alemania se posiciono en el podio fue el total de importaciones del derivado del maní en el año 2019, siendo el tercer mayor importador de Europa. Y, por último, en cuanto a la facilidad para realizar negocios, Alemania se posiciono en el puesto número 12 de 82 posibles, siendo un país con alta apertura a los negocios. En cuanto a las

demás variables no logro obtener una diferencia importante, ya que todos los países se encontraron similares.

Estrategia de penetración de mercado.

Una vez seleccionado el país de destino, Alemania, se procedió con el segundo objetivo específico: “proponer a la empresa la penetración del producto en el mercado seleccionado”, para lo que fue necesario investigar todas las empresas relacionadas al rubro del maní localizadas en el interior de la provincia de Córdoba con el fin de encontrar un aliado estratégico. Es por esto que se procedió a ingresar a la Cámara del Maní con el fin de analizar todos los miembros, en el cual pudo encontrarse 21 empresas destinadas a la producción, comercialización y algunas hasta la exportación de maní y sus derivados. La gran mayoría de las empresas se encuentran ubicadas en la localidad de General Cabrera, siendo la única localizada en Hernando la empresa “Servicios Agropecuarios”, factor favorable ya que al encontrarse en la misma localidad se disminuyen costos de transporte para el procesamiento del maní.

Si bien la empresa Servicios Agropecuarios se encuentra introducida en el escenario internacional, las exportaciones que lleva a cabo son a granel de los diferentes tipos de maní que producen, siendo Oddi's nuts, la unidad estratégica de negocios encargada de vender al público nacional productos derivados del maní con un valor agregado.

Una vez finalizado el análisis se obtuvo como resultado que Oddi's nuts es la mejor opción para ser socio estratégico de Campo Agrícola; debido a que se encuentra desde el año 2016 en contacto con el público, si bien Oddi's nuts se dedicó al cliente nacional a través de la alianza con Campo Agrícola podrán llegar a países del extranjero, siendo ventajoso para ambas empresas: para Campo Agrícola adquiriendo conocimientos y experiencia para desarrollar las actividades por cuenta propia en un futuro, y por su parte para Oddi's nuts extendiendo sus horizontes de impacto. Cabe aclarar que se decidió que las exportaciones se realicen a cabo a nombre de Campo Agrícola con el fin de introducir a la empresa en el ámbito internacional, con el soporte de la empresa Oddi's nuts ya que lo que se busca a través de esta alianza estratégica es el complemento de conocimientos y experiencias; como, por ejemplo, la cosecha de Campo Agrícola junto con la maquinaria y experiencia en el proceso que posee Oddi's nuts para la creación de la manteca de maní.

En cuanto a la penetración en el mercado alemán la opción más viable teniendo en cuenta la falta de experiencia en el proceso de exportación fue a través de una exportación directa a un distribuidor alemán, siendo el encargado de la distribución del producto y de tener contacto con el consumidor final.

Para ello fue necesario ingresar al directorio de importadores del Ministerio de Relaciones Exteriores, con el fin de visualizar los importadores alemanes que comercializan con Argentina el producto bajo análisis (2008.11.00), donde se seleccionó la empresa RILA FEINKOST – IMPORT GMBH UND CO.KG, siendo una empresa de tamaño mediano ubicada en la ciudad de Stemwede – Lavern, provincia de Renania del Norte Westfalia, ubicada a 224 kilómetros de Hamburgo, Alemania. La razón por la cual se seleccionó esta empresa fue porque luego de analizar el sitio web, se pudo identificar que dicha empresa comercializa manteca de maní y otros productos gastronómicos de diferentes partes del mundo, cabe aclarar que la tienda está ubicada en la ciudad de Stemwede – Lavern, provincia de Renania del Norte Westfalia, pero posee un shop online llamado “Feines.de” donde se exponen los productos, todos de primera calidad.

Cabe destacar que Campo Agrícola posee una ventaja al posicionarse en este mercado exigente, ya que la producción de las empresas cordobesas cuenta con la particularidad de poseer una certificación llamada “MANÍ DE CÓRDOBA – Certificación de Origen”, siendo un sello de calidad que garantiza calidad Premium, según los más rigurosos estándares internacionales, favoreciendo el posicionamiento y la imagen del producto bajo análisis.

Para finalizar, se llegó a la conclusión que realizar este proyecto a través de una exportación directa permitirá a la empresa tener su primer contacto con el ámbito internacional a través de una operación con riesgos mínimos, a su vez adquirir ganancias a través de la comercialización de un producto con valor agregado, disminuir los costos debido a que ahora la empresa no se dedicara de lleno al mercado interno, sino que tendrá un ingreso externo y por último obtener conocimientos acerca del mercado internacional.

Mezcla de marketing.

Decisiones de producto.

Como se mencionó con anterioridad el producto bajo análisis fue la manteca de maní, siendo la posición arancelaria 2008.11.00.210F según el Sistema Armonizado María.

*Ilustración 3 Posición arancelaria.*

IV PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS  
 20 PREPARACIONES DE HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O DEMÁS PARTES DE PLANTAS  
 20.08 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.  
 2008.1 - Frutos de cáscara, maníes (cacahuates, cacahuetes)\* y demás semillas, incluso mezclados entre sí:  
 2008.11.00 - - Maníes (cacahuates, cacahuetes)\*  
 2008.11.00.2 Manteca  
 2008.11.00.210F En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 1 kg (R.420/99 MEYOSP)

Fuente: recuperado de CIVUCE (2020, <https://cutt.ly/8fnHzDc>).

El producto se comercializará en envases de 485 gramos, desarrollando una estrategia de extensión del producto y adaptación del mensaje, esto se debe a que el producto es de carácter internacional, en cambio las etiquetas del producto sí exigen una adaptación al idioma alemán con el objetivo de que sea de comprensión por el consumidor. En cuanto al embalaje, el mismo será a través de cajas con una capacidad de 6 potes cada caja, pesando cada un 2,91 kg. Las mismas se ubicarán en pallets americanos, teniendo una capacidad de 260 cajas por pallets y los mismos serán transportados a través de un contenedor estándar de 20 pies, almacenando el mismo un total de 9 pallets. Cabe aclarar que la operación será por 2 contenedores FCL.

Cabe aclarar que antes de realizar la exportación, el producto debe atravesar una serie de intervenciones de diferentes organismos, para conocer las intervenciones de la manteca de maní se procedió a ingresar la posición arancelaria en Tarifar y se pudo observar que está alcanzada por SENASA e INAL debido a que es un alimento, es por esto que la empresa Campo Agrícola deberá cumplir con los requisitos solicitados por dichos organismos con el fin de obtener la autorización para poder desempeñar la exportación.

### Decisiones de precios.

En cuanto a las decisiones respecto al precio se concluyó que Campo Agrícola no debe desarrollar estas estrategias ya que la exportación está dirigida a un cliente distribuidor, teniendo este el contacto con el consumidor final. Por el contrario, lo que se procedió a realizar fue el cálculo del precio de la exportación, factor muy importante dentro de la operación.

Para poder calcular dicho valor se tuvo en cuenta diferentes aspectos como por ejemplo el Incoterm a utilizar, el costo total de la producción, los honorarios del despachante de aduana y agente, los derechos de exportación, entre otras cosas. A continuación, se detalla el procedimiento realizado para obtener como resultado el precio de la exportación.

#### *Ilustración 4 Precio FOB*

CONCEPTO	MONTO	DETALLES	TOTAL
Costo de la mercadería	64.303		USD 64.303,00
Envase y embalaje	50		USD 50,00
Cordinacion ingreso	100	Costo + IVA (USD 21)	USD 121,00
Gastos de terminal	490	Costo + IVA (USD 102.9)	USD 592,90
Gastos de agencia exento de IVA	800		USD 800,00
Gastos de agencia grav	500	Costo + IVA (USD 105)	USD 605,00
Transporte terrestre Cordoba - Rosario	1740	Costo + IVA (USD 365.4)	USD 2.105,40
Despachante Aduanero	1%		USD 664,22
Derecho de exportación	5% sobre FOB	Exento por Regimen MyPime	
Total Gastos Aduaneros			USD 2.118,90
<b>Total FOB</b>			<b>USD 69.241,52</b>
Transporte y seguro internacional	1390	Costo + IVA (USD 291.9)	USD 1.681,90
<b>Total CIF</b>			<b>USD 70.923,42</b>
Equipment Inspection Fee	580.1		USD 580,10
Equipment Security Fee	82.88		USD 82,88
DELIVERY TO PLANT	1882.34		USD 1.882,34
<b>Total DDP</b>			<b>USD 73.468,74</b>
<b>IMPUESTOS</b>			
Impuestos a las ganancias		30% sobre la ganancia neta de la operación	
Ingresos Brutos		Exento	
IVA		Exento	
Reintegros	3,25%		USD 2.250,35

Fuente: Elaboración propia en base a cotización de Galeón Logistic Solutions, Tarifas (2020), CIVUCE (2020) e Infoleg (2020).

#### Decisiones de distribución.

Respecto a la distribución, la estrategia que se procedió a elegir es la desarrollada entre empresas, donde Campo Agrícola comercializara directamente con Rila Feinkost como se mencionó con anterioridad. Se eligió esta estrategia debido a la falta de experiencia de Campo Agrícola en el escenario internacional, siendo fácil de aplicar al ser un canal de distribución corto y a su vez con bajos costos.

La operación se realizará bajo la condición del Incoterm FOB (free on Board), mediante un forwarder por vía marítima, para ello se procedió a solicitar una cotización a Galeón Logistic Solutions, por un total de 2 contenedores FCL de 7 toneladas cada uno, ya que en cada contenedor como se mencionó con anterioridad se ubican 9 pallets americanos con 260 cajas cada uno, en las cuales se encuentran 6 potes de manteca de maní de 485 gramos. Los mismos saldrán desde el puerto de Rosario, Santa Fe y desembarcarán en el puerto de Hamburgo, Alemania siendo el principal puerto de actividad comercial del país y ubicado a 224 kilómetros de la ciudad de Stemwede – Lavern, provincia de Renania del Norte Westfalia.

*Ilustración 5 Cotización transporte.*

Gastos en origen		Divisa	Cantidad	Unitario	Sub Total
TRANSPORTE TERESTRE		USD	1	870.00	870.00
COORDINACION INGRESO		USD	1	50.00	50.00
GASTOS DE TERMINAL		USD	1	245.00	245.00
GASTOS DE AGENCIA EXENTO		USD	1	400.00	400.00
GASTOS DE AGENCIA GRAV		USD	1	250.00	250.00
Sub total				USD	1.815.00
Transporte internacional		Divisa	Cantidad	Unitario	Sub Total
FLETE		USD	1	695.00	695.00
Salidas	<b>SEMANAL</b>				
Routing	<b>DIRECTO</b>				
Time maritimo	<b>36 DIAS APROX</b>				
Sub total				USD	695.00
Gastos en destino		Divisa	Cantidad	Unitario	Sub Total
Equipment Inspection Fee		USD	1	290,05	290,05
Equipment Security Fee		USD	1	41,44	41,44
DELIVERY TO PLANT		USD	1	941,17	941,17
Sub total				USD	1272,66
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>USD</b>	<b>3782,66</b>

Fuente: elaboración propia en base a cotización de Galeón Logistic Solutions.

Cabe aclarar que dicha cotización fue realizada por un contenedor, es por eso que, al momento de calcular el precio de la exportación, se procedió a multiplicar cada monto por dos, debido a que la exportación será de un total de 2 contenedores FCL.

Decisión de promoción.

En cuanto a la estrategia de promoción, se pudo llegar a la conclusión de que Campo Agrícola no posee ninguna estrategia de comunicación en el ámbito nacional como internacional, esto al momento de llevar a cabo una exportación es fundamental, debido a que a través de las estrategias de comunicación que la empresa decida desarrollar es como se dará a conocer en el ámbito internacional. Es por eso que luego de identificar esta falencia,

se identificó una estrategia a implementar por la empresa con el objetivo de alcanzar nuevos mercados, siendo la creación de una página web en donde la empresa pueda exponer los productos comercializados y su historia. La misma debe estar diseñada en diferentes idiomas, como por ejemplo español, alemán, inglés y portugués, con el fin de captar posibles clientes.

Otra estrategia que se identificó para mejorar la promoción de la empresa fueron las ferias internacionales, ya sea presenciando las mismas como visitante o expositor, esto ayudaría a la empresa a captar nuevos clientes y posicionarse en el mercado, así como conocer la competencia. Cabe aclarar que esta estrategia implica un costo elevado por lo que se recomienda que la empresa la desarrolle en el futuro, una vez que la misma posea conocimiento y experiencia en el ámbito internacional.

Para concluir, la última estrategia que se identificó para que la empresa desarrolle en el mediano plazo es el registro de la misma en directorios de exportadores, esto será positivo para el posicionamiento en el escenario internacional, ya que los importadores interesados en comercializar este producto buscaran a través de estos canales un posible comprador. Un directorio posible es “Exportadores Córdoba” a cargo de la provincia de Córdoba, o “Argentina Trade Net” a nivel nacional.

### Conclusión.

Luego de realizar el presente reporte se obtuvo como conclusión que la empresa Campo Agrícola posee potencial para aprovechar una oportunidad de negocios internacional en el mercado europeo en el mediano plazo, pero es necesario aclarar que la empresa debe mejorar aspectos internos, como por ejemplo comenzar a agregar maquinarias necesarias para el proceso productivo con el fin de adquirir conocimientos que la enriquezcan. A su vez otra mejora recomendable para la empresa es capacitar al personal o contratar colaboradores externos especializados en el ámbito internacional, con el fin de establecer objetivos claros y ambiciosos, pero posibles de cumplir por parte de la empresa debido a su capacidad y experiencia.

Una opción viable que se identificó para realizar en el mediano plazo es a través de una alianza estratégica con la empresa Oddi's nuts, dedicada a la producción de manteca de maní, esto será una oportunidad enriquecedora para Campo Agrícola de la cual podrá extraer

conocimientos y experiencias para mejorar en un futuro. Si bien se recomendó una exportación inicial de 2 contenedores FCL, se aconseja que en un futuro Campo Agrícola aumente el número de hectáreas dedicadas para la cosecha de maní, con el fin de poder realizar una exportación mayor, ya que como se observó el mercado de derivados del maní se presenta en constante crecimiento.

Otra recomendación hacia la empresa se basa en que la misma considere agregar valor a su cartera de productos, es decir, que comience a industrializar sus productos en lugar de comercializar la materia prima, en principio podría desarrollar esto con la producción de manteca de maní siguiendo con otros productos como por ejemplo derivados de la soja. A su vez, esto sería una oportunidad para la empresa, ya que aumentaría su estabilidad y disminuiría la dependencia hacia el escenario nacional, logrando expandir sus horizontes al ámbito internacional a través del posicionamiento de los productos en mercados externos, siendo esto un factor positivo ya que nuestro país posee la particularidad de no tener estabilidad económica ni política, factor importante en el desempeño de las empresas.

## Bibliografía

- Ámbito. (15 de Enero de 2020). *Ámbito*. Obtenido de Ámbito: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/macri-dejo-la-mas-alta-casi-tres-decadas-alcanzo-el-538-2019-n5076819>
- Argentina.gob.ar. (18 de Julio de 2019). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/campana-201819-cosecha-record-de-147-millones-de-toneladas#:~:text=La%20Secretar%C3%ADa%20de%20Gobierno%20de,acuerdo%20con%20los%20registros%20hist%C3%B3ricos>
- BAE negocios. (09 de Diciembre de 2019). *BAE negocios*. Obtenido de BAE negocios: <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Cuatro-anos-despues-Macri-se-despide-con-un-dolar-540-mas-carro-20191209-0016.html>
- Banco Central de la República Argentina. (31 de Julio de 2020). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo\\_de\\_cambio\\_minorista\\_2.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp)
- Banco mundial. (2019). *Banco mundial*. Obtenido de Banco mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.IMP.GNFS.ZS?locations=DE>
- Boletín oficial de la República Argentina. (2019). *Nomenclatura común del MERCOSUR*. Buenos Aires.
- CIVUCE. (2020). *CIVUCE*. Obtenido de CIVUCE: <https://ci.vuce.gob.ar/posicion?posicion=2008.11.00.210F&operacion=exportacion>
- Coface. (2019). *Coface*. Obtenido de Coface: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Netherlands>
- Don Luis S.H. (2018). *Don Luis S.H.*
- INDEC . (23 de Junio de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_06\\_20CCD52DCD54.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf)

INDEC. (Julio de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_08\\_204916CE1AEF.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_204916CE1AEF.pdf)

INDEC. (Julio de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_08\\_204916CE1AEF.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_204916CE1AEF.pdf)

Infobae. (14 de Julio de 2019). *Macri: "Las retenciones a la exportación son un mal impuesto que tiene que desaparecer"*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/politica/2019/07/14/macri-las-retenciones-a-la-exportacion-son-un-mal-impuesto-que-tiene-que-desaparecer/>

Infobae. (12 de Agosto de 2020). *Infobae*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/08/12/a-cuanto-llegaran-la-inflacion-y-el-dolar-a-fin-de-ano-segun-los-bancos-y-las-consultoras/>

Infoleg. (2020). *Infoleg*. Obtenido de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm>

INTA informa. (27 de Marzo de 2014). *Mani: rotar para minimizar el impacto sobre el suelo*. Obtenido de INTA informa. : <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=20982>

INTA. (s.f.). *Sobre el INTA*. Obtenido de Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.: <https://inta.gob.ar/paginas/sobre-el-inta>

Keegan, W. G. (2009). *Marketing Internacional*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México : Pearson educación.

La Nación. (28 de Octubre de 2019). *La Nación*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/politica/mapa-resultados-elecciones-generales-2019-nid2300184#/presidente>

Saaty, T. (1980). *The analytic hierarchy process*. New York: Mcgraw-hill.

Santander trade. (2019). *Santander trade*. Obtenido de Santander trade: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/presentacion-general>

Secretaría de Agroindustria. (Marzo de 2019). *Cadena de Maní - Resumen*. Obtenido de Secretaría de Agroindustria:

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen\\_Cadena\\_2019%20Mani\\_MARZO\\_2019.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_2019%20Mani_MARZO_2019.pdf)

Tarifar. (2020). *Tarifar*. Obtenido de Tarifar:

<http://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/10169>

Trade map. (2019). *Trade map*. Obtenido de Trade map:

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c200811%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c200811%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Trade Map. (2020). *Trade Map*. Obtenido de Trade Map:

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c200811%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c200811%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Trademap. (2019). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Argentina en 2018*. Obtenido de Trademap:

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c200811%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c200811%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1%7c1)

Universidad Di Tella. (Agosto de 2020). *Índice de Confianza en el Gobierno (ICG)*. Buenos Aires. Obtenido de Universidad Di Tella.:

[file:///C:/Users/Almada/Downloads/ICG\\_DiTella\\_Agosto2019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Almada/Downloads/ICG_DiTella_Agosto2019%20(1).pdf)

Anexo.

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Daniela Alejandra Almada
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	40683642
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Reporte de Caso  "Identificación de una oportunidad comercial en el mercado europeo para la empresa Campo Agrícola"
<b>Correo electrónico</b>	danualmada@hotmail.com

<i>(del autor-tesista)</i>	
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Lugar y fecha: Córdoba, Argentina. 6 de septiembre de 2020

Daniela Alejandra Almada

Daniela Alejandra Almada

**Firma autor-tesista**

**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación