

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Comercio Internacional

“Detección de oportunidades para el maní en mercados europeos”



Alumno: Chegun, Cristian Adrián

Legajo: VCIN01621

DNI: 33327120

Buenos Aires, 2021

Contenido

INTRODUCCION	4
Objetivo general	5
Objetivo secundario	5
CAPITULO 1: ANALISIS DE LA SITUACION	5
Análisis PESTEL:	6
Análisis del Macro entorno.....	7
Entorno Político:.....	7
Entorno Económico:	8
Entorno social:	10
Entorno Tecnológico:	10
Entorno Ambiental:	11
Entorno Legal:	12
Análisis FODA	13
Análisis del Micro entorno	13
CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO	14
CAPITULO 3: MARCO TEORICO	16
Producto:.....	17
Precio internacional:	18
Distribución internacional:	18
Promoción internacional:.....	19
CAPITULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACION	20
Identificación de mercados:.....	20
Penetración de mercado:.....	22
Estrategia de producto:	22
Estrategia de promoción:	23
Estrategia de plaza:	24
Estrategia de precio:	25
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:	28
Bibliografía.....	29
Anexos:.....	31

RESUMEN

En el presente reporte se analizó a la empresa Campo Agrícola, ubicada en Tercero Arriba, Córdoba, la misma cuenta con una gran producción de maní vendida al mercado interno argentino que puede ser aprovechada para ser comercializada en el ámbito internacional y así lograr una expansión comercial. Para lograrlo se investigó al mercado europeo y mediante varios estudios se determinó de que Alemania presentaba las mejores ventajas, oportunidades y un potencial adecuado como destino de la venta de la producción.

Se realizó un plan estratégico para aumentar las posibilidades de la empresa en la inserción al mercado exterior y se dejaron algunas recomendaciones que se puedan tomar en cuenta para que su primera exportación sea beneficiosa.

Palabras clave: Maní; Internacionalización; Exportación; Europa; Comercialización.

ABSTRACT

In this report, the company Campo Agrícola, located in Tercero Arriba, Córdoba, was analyzed. It has a large production of peanuts sold to the Argentine domestic market that can be used to be marketed internationally and thus achieve commercial expansion. To achieve this, the European market was investigated and through several studies it was determined that Germany presented the best advantages, opportunities and adequate potential as a destination for the sale of the production.

A strategic plan was made to increase the possibilities of the company in the insertion to the foreign market and some recommendations were left that can be taken into account so that its first export is beneficial.

Keywords: Peanut; Internationalization; Export; Europe; Commercialization.

INTRODUCCION

En el presente trabajo se busca detectar oportunidades comerciales para la empresa agropecuaria Campo Agrícola y su producto maní dentro de mercados europeos.

La empresa es fundada como una sociedad en 2004, estando constituida y administrada por 3 hermanos y un socio contador. Se crea con el fin de desarrollar un negocio a partir de la explotación de los campos heredados y lograr un crecimiento permanente en el largo plazo.

Los campos ubicados en Córdoba, poseen una explotación base de 552 hectáreas y gracias a las condiciones climáticas son capaces de producir maíz, soja y maní, y como cultivo de invierno en ocasiones se realiza la siembra de trigo (Universidad Siglo 21, s.f.)

En el siguiente reporte se trabaja en el proceso de internacionalización de la empresa y de la venta de su producción de maní, ya que cuenta con ventajas en producción y ventas de dicho producto.

La explotación de los campos comienza con una planificación anticipada de la elección de los lotes y de los cultivos, una vez definido esto se planifica con el ingeniero agrónomo las fechas ideales para la correcta plantación de los cultivos, las variedades de cada semilla y el esquema de fertilización para cada uno.

Una vez realizada la cosecha, la empresa cuenta con almacenamiento propio en una planta de silos con capacidad de 1500 toneladas de acopio. En general, salvo en situaciones particulares, las empresas que han logrado excedentes o ahorros los mantendrán en granos en sus campos o en acopios y no los venderán hasta tanto tengan una necesidad puntual

El resto de los granos es entregado a empresas de la zona para su acopio y comercialización manteniendo constante atención en la evolución de distintos mercados buscando precios que aseguren un piso de rentabilidad adecuado para la empresa.

Objetivo general

Identificar una oportunidad de negocio para proponer a la empresa Campo Agrícola la exportación de su producción de maní al mercado europeo en la campaña 2022/2023.

Objetivo secundario

* Detectar un mercado europeo óptimo para la exportación de maní de la empresa Campo Agrícola.

* Definir una estrategia de penetración de mercado para exportar el producto al mercado seleccionado.

CAPITULO 1: ANALISIS DE LA SITUACION

El maní es producido principalmente en la provincia de Córdoba ya que posee las condiciones agroecológicas óptimas para su desarrollo.



Provincias productoras

(en volumen de producción)

▪ Córdoba	88,47%
▪ San Luis	4,69%
▪ La Pampa	2,8%
▪ Buenos Aires	2,9 %
▪ Salta	0,7%
▪ Santa Fé	0,4%
▪ Jujuy	0,1%

Superficie total estimada (2018)

498.739 hectáreas

Producción Primaria (2018)

1.021.385 toneladas de maní en caja

Fuente: Datos Abiertos Agroindustria

Fuente: AlimentosArgentinos, (<https://bit.ly/3wN5eEA>, 2018)

Es un cultivo en donde se emplean dosis mínimas de agroquímicos y no se utilizan fertilizantes, asimismo con el objetivo de preservar la sanidad del suelo y potenciar los rindes se realiza rotación con soja, maíz y pasturas.

Dada la regionalización de la actividad, se ha desarrollado una industria metalmecánica de alta especialización que produce maquinarias y accesorios específicos para el cultivo y la industrialización de maní. La siembra comienza a mediados de octubre de cada año y la planta requiere 140 días para la maduración óptima del maní.

El destino principal que produce la Argentina es el consumo directo y el abastecimiento de la industria de snacks y confituras, enfocada principalmente hacia la exportación.

En la actualidad el producto de mayor importancia es el maní blanchado y el principal bloque demandante es la Unión Europea, que concentra alrededor del 80 % de los embarques.

En todo el mundo se producen 44.041.913 toneladas de maní por año, uno de los mayores productores es China con un volumen de producción de 16.685.915 toneladas por año, el segundo lugar lo ocupa India con una producción anual de 6.857.000 toneladas. China e India producen juntas más del 50% del total mundial. Argentina está con 1.001.113 de toneladas en el puesto 8.

Para la venta internacional esta cadena no cuenta con un precio internacional de referencia (tanto para la compra como para la venta), fundamentalmente porque se trata de un grupo de productos con diferencias de calidad y grados de elaboración en su oferta a nivel mundial, debido a esto en muchas ocasiones se utilizan como cotizaciones orientativas los precios que la empresa C&F ofrece en el puerto de Róterdam en Países Bajos (Alimentos Argentinos, 2019).

Análisis PESTEL:

En el siguiente apartado y con la ayuda de las herramientas necesarias para continuar con el informe, se realizará un análisis de los factores externos que afectan a la empresa en su desempeño cotidiano. Este análisis ayuda a describir el entorno general y actual de la situación en Argentina, dándonos un panorama de la dinámica a la que debería enfrentarse la empresa. El análisis se centra en el estudio de los siguientes puntos:

Político	Se posiciona el estudio en un contexto actual y las acciones tomadas por los políticos de turno.
Económico	Se hace hincapié en factores clave como inflación y tipos de cambio, ya que estos afectan directamente al presupuesto de la empresa en cuestión.
Social	Se hace foco en cómo evoluciona la sociedad argentina con todos los cambios que ocurren diariamente, sus preferencias y nuevas dinámicas de consumo.
Tecnológico	Se hace énfasis en como la pandemia reestructura la vida, el trabajo y las formas de comunicación, algo vital para el desarrollo de negocios.
Environmental	Se observa como la producción afecta al medio ambiente, esto es muy importante debido a que en el futuro no solo se necesitara mayor producción sino también limitar su impacto en el medio ambiente
Legal	Se hace incapié en las restricciones, impuestos y retenciones que debe afrontar la empresa para colocar su producto en un mercado internacional

Fuente: Elaboración propia

Análisis del Macro entorno

Entorno Político:

La República Argentina sigue en crisis debido a sus desaciertos en políticas económicas y por la pandemia ocasionada por el COVID-19 teniendo en cuenta que a pesar de todos los esfuerzos que impuso el gobierno en aumentar la aplicación de vacunas los contagios siguen sucediendo, esto provocó una gran reestructuración en la forma en que se desarrollaron los negocios y de cómo debieron elegir sobre la marcha los nuevos métodos de trabajo que sean funcionales a las empresas. Esta crisis afectó a los empresarios y negocios, una gran parte no pudo sobrevivir al impacto que ocasionó, pero los que quedaron tuvieron que amoldarse a las nuevas modalidades en línea o bien respetando la distancia social permitida (Argentina.org, 2020).

Otra agravante que debemos considerar son las elecciones legislativas ocurridas a finales del año 2021, estas provocaron que el clima político y empresarial se vea enrarecido a la falta de candidatos, liderazgos fuertes y un sólido plan económico por parte del estado argentino, provocando una fuerte especulación a la hora de invertir en nuevos negocios (El cronista, 2021).

Desde el comercio internacional el gobierno argentino sigue en desacuerdo con los productores de carne debido a los constantes aumentos de precios en los mercados internos, tal fue el caso que el 20 de mayo del 2021 se optó por imponer cepos a la

exportación de carne, entre el quinto mes y el décimo primero, Argentina exportó unas 325.000 toneladas totales, incluyendo huesos. Esto equivale a unas 78.000 toneladas menos que lo exportado en igual período de 2020. Al valorizar ese tonelaje por el precio promedio registrado durante dicho período (5.232 dólares por tonelada), estamos hablando de una pérdida de ingresos para el país de unos 408 millones de dólares en tan solo siete meses, ocasionando una caída en la participación de las ventas, pérdida potencial de mercados y una merma en la confiabilidad como proveedor de alimentos (La Nación, 2021).

No todo es negativo, para la exportación de productos existen mercados meta con bajas retenciones y altas ganancias, que gracias a las ayudas que proveen las agencias se puede lograr un beneficio alto provenientes de estas ventas, sobre éstas podemos encontrar a la Agencia Pro-Córdoba y la ex Fundación Exportar ahora llamada “Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional”, encargadas de la inserción de las empresas argentinas en el comercio internacional, ofreciendo servicios de capacitación, información y facilitando la radicación de inversiones al país.

Para concluir con este apartado no debemos olvidar los acuerdos comerciales que tenemos en nuestro país y como bloque (MERCOSUR) con el exterior, desde la página regional trade agreements podemos observar los siguientes (Acuerdos comerciales regionales, 2021):

- Argentina – México.
- Mercado común del sur (MERCOSUR) – Canadá.
- Sistema global de preferencias comerciales entre países en desarrollo (SGPC).
- Asociación latinoamericana de integración (ALADI).
- Mercado común del sur (MERCOSUR).
- Mercado común del sur (MERCOSUR) – Egipto.
- Mercado común del sur (MERCOSUR) – India.
- Mercado común del sur (MERCOSUR) – Israel.
- Mercado común del sur (MERCOSUR) - Unión aduanera de África meridional (SACU).
- Mercado común del sur (MERCOSUR) – Asociación europea de libre comercio.

Entorno Económico:

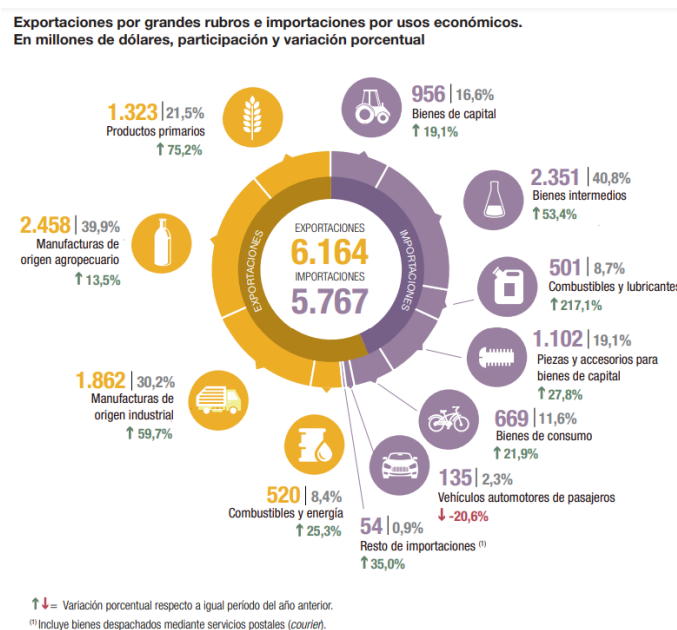
Una de las problemáticas más importantes que tiene Argentina es la inflación constante que afecta el poder adquisitivo de la población, la tasa de variación interanual

del IPC en Argentina en 2021 ha sido del 50,9%, 14,8 décimas superior a la del año 2020. (INDEC, 2021).

Acompañada de la inflación podemos encontrar la variación de la moneda local frente a la estadounidense, este factor es de suma importancia debido a que todas las compras y ventas internacionales se hacen en dólares, en este caso la primera mitad del año 2021 mostró una devaluación acumulada del 13%, frente a una depreciación cercana al 18% en el mismo período del 2020 (BCR, 2021), dejándonos así un dólar oficial para la compra de \$97.48 y para la venta de \$103.70, en estos datos no se encuentra incluido el 30% del impuesto país.

La balanza comercial es uno de los indicadores clave para el comercio internacional de productos, durante el año 2021 el intercambio comercial se incrementó 38,5% y alcanzó un valor de US\$ 11.931 millones, registrando la balanza un superávit de US\$ 397 millones. En cuanto a las importaciones, éstas crecieron un 40,1% (US\$ 1.652 millones), dentro de las mismas se pueden observar bienes de capitales, bienes intermedios y piezas/accesorios para bienes de capital. En tanto, las exportaciones aumentaron 37,0% (US\$ 1.664 millones), estando compuestas por productos primarios, manufacturas de origen agropecuario, de origen industrial y combustibles y energía (INDEC, 2021).

Imagen 1: Exportaciones e importaciones de Argentina.



Fuente: INDEC, 2021

Desde los productos primarios tenemos maíz, soja, maní entre otros productos, y con respecto al mismo mes del año anterior el valor de las exportaciones reflejó una suba de 75,2%. El mayor aumento de este rubro se dio en cereales por 532 millones de dólares y no se registró ninguna caída (INDEC, 2021).

Entorno social:

Sabemos que la sociedad se encuentra transitando nuevos cambios a nivel cultural y nutricional, en especial, nuevas investigaciones afirman que hay que suplementar la dieta con alimentos de alto contenido en minerales y vitaminas ya que son muy beneficiosos para nuestros organismos, estos son llamados comúnmente superalimentos, la quínoa, el aceite de oliva y, actualmente, el maní deberían formar de nuestro consumo diario, si bien los argentinos no son los mayores consumidores de maní, existen grupos más propensos a su consumo como ser los vegetarianos y el sector deportivo, entre otros, debido a que necesitan de una dieta alta de nutrientes.

Argentina está constituida por un total 45.808.747 de habitantes, de los cuales 22.492.818 son varones y 23.315.929 son mujeres (INDEC, 2021). Se estima que solo la población vegana y vegetariana creció de 9% a 12% en 2020, esto quiere decir que muchas personas están optando por cambiar sus hábitos alimenticios tomando las vitaminas y minerales necesarios de alimentos de origen vegetal. También, tenemos que tener en cuenta a la población que hace ejercicio físico, los alimentos desarrollados a base de maní como pasta, manteca, son consumidos en altas proporciones ya que poseen un alto contenido en fibra y proteína ayudando al rendimiento físico. Ahora sabemos que no solo se consume de manera social, en reuniones, acompañados por alguna bebida, sino que su aporte en la vida diaria de la población y su inclusión en planes nutricionales viene en aumento gracias a los beneficios que este conlleva (Infobae, 2021).

Entorno Tecnológico:

Para sortear los inconvenientes ocasionados por la pandemia COVID-19 las empresas tuvieron que adaptarse a las tecnologías ya existentes, eso implicaba dejar atrás antiguos sistemas de trabajo que a la larga quedaron semi obsoletos. Desde reuniones y aprendizaje hasta comunicaciones, ferias y muestras, ahora todo debía hacerse de manera remota, a través de internet. Surgieron nuevas plataformas y otras se reinventaron, como Google Meet, encargada de conectar varias personas

simultáneamente simulando lo que antes eran reuniones presenciales. Las ferias y muestras tuvieron que evolucionar a la modalidad virtual para exponer sus productos y que sean más accesibles al público en general (MurciaEconomía, 2020).

Con la implementación del trabajo remoto internet fue uno de los medios más utilizados por la población mundial, desde el INDEC se registró en el cuarto trimestre de 2020 que el 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90%, a internet. Además, los datos muestran que en la Argentina 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet. Esto indica que el intercambio de información a través de la red informática ha tenido un auge inmenso (INDEC, 2021).

Otro de los cambios surgidos a raíz de la pandemia para los empresarios fue el uso del comercio electrónico y el uso de billeteras virtuales, debido a la incertidumbre que generaba no contar con la información sobre la reapertura de los comercios, los empresarios tuvieron que volcar todos sus productos a la web y adoptar medios de pagos virtuales seguros. Se estima que la facturación del comercio electrónico creció un 124% en Argentina durante 2020 y que 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez, esto representa 1.2 mil millones de personas con un consumo estimado de 250 millones de productos, un 72% más que el año anterior (CACE, 2021).

Entorno Ambiental:

En los últimos tiempos ha cobrado muchísima relevancia en el mundo el calentamiento global junto con el cambio climático, por ello analizaremos brevemente la huella de carbono que deja la plantación de maní en Argentina gracias a algunos estudios que se realizaron en estos últimos años.

La huella de carbono es la medida del impacto de todos los gases de efecto invernadero producidos por nuestras actividades (individuales, colectivas, eventuales y de los productos) en el medio ambiente (Iberdrola, 2020).

En un estudio realizado por una revista de investigaciones agropecuarias editada por el INTA (Instituto Nacional de Tecnologías Agropecuarias), se relevaron datos de la campaña 2012-2013, con una producción de 1.022.516 toneladas, y un rendimiento promedio de 3,05 t/ha.

Los resultados de la Huella de Carbono obtenidos son: la producción primaria y la industria aportan 87 kg CO₂ (37%) y 91 kg CO₂ (38%), respectivamente, mientras que el transporte contribuye con 59 kg CO₂ (25%), los resultados de la Huella de Carbono ascienden a 237 kg CO₂.

Los resultados también se pueden expresar en función de productos elaborados. Los valores van desde 0,4 kg de CO₂ por kg de producto para maní frito, maní tostado, y aceite refinado; 0,7 kg de CO₂ para harina de maní, maní crocante, garrapiñada, y grana; 0,8 kg de CO₂ para pasta de maní; y 1 kg de CO₂ de extracto de maní (Ria INTA, 2016).

Si bien en todo el proceso de producción del maní se generaron 237 kg de CO₂, el estudio también reveló que la reutilización de la cáscara de maní resulta crucial en la reducción de la huella de la cadena, disminuyendo alrededor de un 80% las emisiones al utilizarla para la generación de energía y evitando así la compra de energía basada en combustibles fósiles. Esto le da al maní no solo un potencial económico sino ambiental para su producción (Ria INTA, 2016).

Entorno Legal:

El día 28 de junio del 202 el gobierno oficializó la eliminación de retenciones para algunos productos de exportación, entre ellas el maní. Si bien la quita fue positiva, este solo afecta al 0,63 % de los productos que exporta el sector, más precisamente al caso de envases inferiores a 2 kilos de productos de maní elaborados como tostados, fritos y pasta. Su porcentaje es mínimo debido a que el fuerte es la exportación de maní a granel porque es utilizado como ingrediente principal en varios productos.

Como vemos en la siguiente tabla, así quedaron las retenciones correspondientes al maní:

Tabla 2: Retenciones del maní

Producto	posicion arancelaria	% expo de mani	Retenciones anteriores	Retenciones actuales
Maní Blanchado (superior a 2 kg)	1202.4200.310-320	57,12%	7%	7%
Maní Blanchado (inferior a 2 kg)	1202.4200.921x	0%	7%	7%
Maní confiteria (superior a 2 kg)	1202.4200.190-290	33,61%	7%	7%
Maní confiteria (inferior a 2 kg)	1202.4200.210D	0%	7%	4,50%
Maní elaborado y pasta con envase (superior a 2 kg)	2008.1100.290-390-929-990	8,64%	5%	5%
Maní elaborado y pasta con envase (inferior a 2 kg)	2008.1100.210-310-910	0,63%	5%	0%

Fuente: Agrofy news, (<https://bit.ly/3Q0secn>, 2021)

En la tabla podemos observar como el mayor porcentaje de exportación de maní viene del maní blanchado con un 57,12% y el maní de confitería con un 33,61% en envases de más de 2 kilos, ambos siguen teniendo una retención del 7%.

Análisis FODA

Para continuar, se hará el estudio del micro entorno, este utilizará la matriz FODA en la que haremos un diagnóstico organizacional, analizando los elementos internos que ejercen influencia e impactan sobre la empresa (Keller, 2012).

Análisis del Micro entorno

Para continuar, haremos el estudio del micro entorno, para este apartado se utilizará la matriz de gestión FODA en la que, con su ayuda, podremos analizar los factores internos, estos son las fortalezas con las que cuenta la empresa para hacerle frente al proceso de internacionalización y sus debilidades, aspectos de impacto negativo a los que a futuro se puede trabajar para solucionarlos. También se analizarán los factores externos, las oportunidades con las que se cuenta y en donde poner los recursos y tiempo, y las amenazas que están fuera del control de la empresa pero que, con una buena estrategia de prevención, se puedan sortear para que impacten en menor medida al proyecto (Consejo.org, s.f.).

Una vez recolectada la información se procederá a su ponderación para que, como conclusión final, podamos tener un panorama completo de la situación a la que nos podemos estar enfrentando como profesionales.

Análisis FODA:

		Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Variables Internas	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia por 17 años de trayectoria en el mercado local. La localización geográfica facilita la elección y producción de varios cultivos. Los servicios externos facilitan el proceso de producción. El maní argentino se destaca por sus altos estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Las políticas de retenciones actuales no dan tregua al sector productor. Falta de experiencia en mercados internacionales. Presupuesto limitado para afrontar una exportación de grandes volúmenes. La rotación continua de cultivos afecta la concentración en un producto fijo.
	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> El mercado del maní argentino se encuentra en expansión. El acopio garantiza una mayor rentabilidad en ventas futuras. La rentabilidad de producción que posee la producción maní. El bajo consumo en argentina provoca mayor destinación a la venta internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> El incremento de costos en materiales a raíz de la constante inflación económica. El tipo de cambio peso-dólar nunca favorece al exportador. Las medidas económicas sorpresivas que pueden afectar a la exportación. Vender a menor precio estimado por necesidad puntual.
Variables Externas			AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO

Como se planteó en el análisis precedente, podemos observar que la empresa Campo Agrícola responde a un negocio de ámbito local en donde toda su producción y venta es dirigida al mercado interno. La problemática principal es que nunca se pensó en una expansión a mayor escala debido a que los recursos de financiación no fueron suficientes para lograr esta meta, esto generó una visión que acotó las posibilidades que se pudieron dar para que se generara un crecimiento en ámbitos internacionales.

Si bien, como se había planteado en la temática principal y por parte de la empresa, para generar ventas en el mercado internacional hay que tener en cuenta que no se ha detectado ninguna planificación de parte de la empresa con respecto a la creación de un sector de comercio exterior que pueda abocarse al estudio y búsqueda de nuevos nichos en los mercados europeos, ya que se podría generar apertura a nuevos clientes. Otra de las grandes problemáticas es la falta de presupuesto, ya que las operaciones de comercio exterior necesitan de una inversión inicial grande y se debe

contar con un respaldo económico acorde al proceso que se pueda generar en frente a las ventas gran magnitud.

Una de las principales estrategias en resolución a la problemática planteada es desarrollar un sector con una persona especializada en comercio internacional y que pueda estar al tanto de los movimientos de los mercados internacionales europeos, su principal trabajo será el de encontrar sectores en los que se pueda expandir la empresa, ya sea introduciendo, con la debida planificación con herramientas como el marketing mix, productos que puedan ser elaborados a base de la cosecha o la venta a granel, esto lograría que la empresa pueda economizar el tiempo y los recursos que posee, teniendo en cuenta también que un movimiento de esta magnitud haría que la empresa recupere de a poco la inversión inicial, ganando de a poco la introducción de su producción en un mercado extranjero.

Con respecto al contexto económico, debemos tener en cuenta que Argentina se encuentra atravesando otra crisis económica, la falta de una política económica por parte del gobierno tiene un impacto muy importante para las empresas, ya que la elevada inflación y el tipo de cambio van en aumento a medida que pasan los días dificultando la obtención de divisas, esto provoca que los negocios con empresas extranjeras se vean entorpecidos. El factor político también influye puesto que el gobierno implementa acciones imponiendo restricciones a los pagos anticipados al exterior, esto sucede debido a que se intenta evitar la excesiva fuga de dólares.

Si bien los aspectos mencionados anteriormente son desfavorables para una internacionalización, desde el lado que mejor nos beneficia podemos nombrar la brecha cambiaria que existe hoy en el mercado argentino, esto nos permite ser competitivos a la hora de realizar negocios internacionales. Otro aspecto favorable es que, desde el Gobierno de la provincia de Córdoba, junto a municipios productores y la Cámara del Maní le realizaron un pedido al Gobierno Nacional para la eliminación de las retenciones, esto permitiría a las empresas exportadoras de maní continuar invirtiendo, manteniendo su competitividad en mercados mundiales.

CAPITULO 3: MARCO TEORICO

Prosiguiendo con el informe, se nombrarán las herramientas pertinentes que ayuden a cumplir con los objetivos específicos:

Para el primer objetivo específico detectar un mercado europeo óptimo para la exportación de maní, se respaldará la investigación con la herramienta matriz multicriterio, ya que una de las principales decisiones es la de seleccionar el mercado europeo óptimo que pueda generar un crecimiento a mediano y largo plazo.

Ésta es una metodología cuya finalidad es facilitar la toma de decisiones, esta teoría, siguiendo a Jeannet y Hennessey, está basada en una evaluación que se lleva a cabo a través de un proceso de filtrado con variables ponderadas con el objetivo de eliminar países hasta que finalmente quede sólo uno, el cual será el mercado meta (Jeannet & Hennessey, 2004).

El análisis consta de usar las variables importantes tales como importaciones, PBI per cápita, libertad económica, riesgo país, inflación, cantidad de habitantes, entre otras, sobre cada una de éstas se determinará una ponderación, la cual es concedida subjetivamente por el investigador de acuerdo al nivel de importancia que presenta para este último.

Como resultado de todo este desarrollo, el país con mejor puntaje dentro de la matriz será seleccionado como mercado de destino para las exportaciones de la empresa, además se cuenta con la documentación del proceso y una justificación sólida de la decisión tomada (Jeannet & Hennessey, 2004).

Para el segundo objetivo específico definir una estrategia de penetración de mercado para exportar el producto seleccionado, la investigación se respaldará con las herramientas de marketing mix internacional de Keegan & Green que engloba 4 variables, producto, precio internacional, distribución internacional y promoción internacional.

El marketing mix internacional centra sus recursos y competencias en las oportunidades de mercado y amenazas internacionales. Una diferencia fundamental entre el marketing “regular” y el marketing “internacional” es el alcance de las

actividades. Una empresa que participa en el marketing internacional lleva a cabo actividades comerciales importantes fuera del mercado de su país de origen.

La manera en que una empresa aborda esta tarea de marketing internacional es centrarse en dos aspectos fundamentales: elegir un mercado meta y una vez realizada esta elección se prosigue con el desarrollo de una mezcla de marketing pertinente al país que deseamos ingresar (Keegan & Green, 2009).

A continuación, se desarrollan las herramientas englobadas en el marketing mix internacional, éstas son:

Producto:

Un producto es un bien, servicio o idea con características tanto tangibles como intangibles que, en conjunto, crean valor para un comprador o usuario. Un producto global cumple con los deseos y necesidades de un mercado global, se ofrece en todas las regiones del mundo, incluyendo países en cualquier etapa de desarrollo.

El producto “P” de la mezcla de marketing está en el centro de los retos y las oportunidades que enfrentan las empresas globales hoy en día, se deben desarrollar políticas y estrategias de producto y marca que respondan a las necesidades de mercado y la competencia, así como también a las ambiciones y los recursos de la empresa a escala global (Keegan & Green, 2009).

La selección de la estrategia de producto y comunicación en marketing global depende de tres factores decisivos:

- 1) el producto mismo, definido en términos de la función que realiza o la necesidad que satisface.
- 2) el mercado, definido en términos de las condiciones de uso del producto, las preferencias de posibles clientes y la habilidad y disposición de comprar.
- 3) los costos de adaptación y manufactura para la empresa, considerando estas estrategias de producto y comunicación. Sólo después del análisis del encaje producto-mercado y de las capacidades y costos de la empresa, los directivos pueden elegir la estrategia más rentable.

Una vez realizada esta selección podremos continuar con la definición de las siguientes variables en el marketing mix que lograrán un efectivo ingreso al mercado internacional.

Precio internacional:

La fijación de precios en los mercados internacionales es uno de los elementos más sensibles de la estrategia de marketing internacional dado que es la variable que afecta directamente los rendimientos de una compañía. Debido a las diferencias en los mercados nacionales y globales se deben desarrollar sistemas y políticas de precios que tomen en cuenta los precios mínimos, máximos y óptimos.

La estrategia de precios para un producto específico puede variar de un país a otro; un producto puede posicionarse como un producto de mercado masivo y precio bajo en algunos países y como un producto de nicho de precio alto en otros. Los objetivos de precios varían según la etapa del ciclo de vida de un producto y de la situación competitiva de un país específico.

Su determinación depende de diversos factores, entre ellos: objetivos corporativos; costos; comportamiento del consumidor y condiciones del mercado; estructura del mercado y la competencia; limitaciones del entorno; logística que se empleará; canales de distribución; condiciones de venta; formas de pago; tipo de cambio.

Distribución internacional:

Los canales juegan un rol importante en el éxito de la compañía ya que estos son los principales métodos de ingreso de la empresa hacia el mercado internacional meta.

Estos se encargan de trasladar los bienes desde los fabricantes hasta los consumidores, solucionando las dificultades temporales, espaciales y de propiedad que separan los bienes y los servicios de quienes los necesitan o los desean (Keller, 2012).

La longitud de un canal de distribución está en relación con el número de intermediarios que lo integran, existen tres tipos y se clasifican según su longitud:

Canal Largo: la cantidad de intermediarios es muy elevada, si bien se reducen los costos, también implica que se debe resignar todo su control logístico.

Canal Corto: en este canal habitualmente el número de intermediarios es muy reducido.

Canal Directo: la propia empresa se encarga de hacer llegar el producto al consumidor, sin pasar por ningún intermediario, generalmente se utilizan para productos de consumo directo. Su coste es más elevado debido a que la empresa debe contar con una logística propia para la entrega al consumidor.

Existen dos grandes tipos de intermediarios, los cuales en ocasiones actuarán conjuntamente:

Mayoristas: distribuidores que no venden al cliente final, sino que compran al fabricante o a otro distribuidor para vender a minoristas y a otros mayoristas. Reducen el riesgo tanto del fabricante como del detallista al tener stocks de productos.

Minoristas: intermediarios a los que accede el consumidor final. Suelen ser establecimientos comerciales que buscan estar próximos al cliente (Keller, 2012).

Promoción internacional:

El marketing mix no podría estar completo sin la promoción correspondiente del producto, ésta se refiere a cualquier programa de comunicación de consumo o comercial pagado, de duración limitada, que agrega valor tangible a un producto o marca

A nivel mundial, la popularidad cada vez mayor de la promoción de ventas como una herramienta de comunicación de marketing se explica en términos de varias fortalezas y ventajas. Además de proporcionar un incentivo tangible a los compradores, las promociones de ventas también reducen el riesgo percibido que los compradores asocian con la compra del producto.

Por lo tanto, se debe desarrollar una estrategia pertinente a la promoción de nuestro producto, adaptándola al mercado meta en cuestión, teniendo en cuenta que los diferentes países tienen sus propios valores culturales y costumbres, es por esto que analizar este tema en profundidad hará que el producto tenga más posibilidades de éxito a la hora de ingresar a un nuevo mercado internacional (Keegan & Green, 2009).

CAPITULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACION

Para continuar en el desarrollo de la propuesta profesional pertinente se aplicarán las herramientas seleccionadas en el marco teórico de forma tal que se pueda responder a los objetivos establecidos en este informe.

Identificación de mercados:

Para continuar en la búsqueda del mercado europeo meta se procederá a filtrar los primeros 10 países con mayor importación en la posición arancelaria 1202, cacahuets "cacahuets, maníes" sin tostar ni cocer de otro modo, incl. sin cáscara o quebrantados.

Tabla 2: Principales países de Europa en importar Maní.

Importadores	Importacion 2016	Importacion 2017	Importacion 2018	Importacion 2019	Importacion 2020	Total acumulado
Países Bajos	426.771	527.467	479.517	464.382	534.921	2.433.058
Alemania	192.035	208.969	207.147	181.444	211.875	1.001.470
Reino Unido	105.160	143.809	130.805	124.496	183.456	687.726
Polonia	66.263	89.065	94.657	100.023	101.061	451.069
Italia	79.147	94.109	82.986	87.023	85.814	429.079
España	78.049	91.164	78.971	74.881	75.283	398.348
Francia	47.812	56.114	54.874	56.043	66.471	281.314
Bélgica	21.500	26.582	26.354	21.389	30.214	126.039
Grecia	18.693	21.398	18.547	20.492	20.684	99.814
Bulgaria	12.863	19.146	14.528	17.194	18.470	82.201

Fuente: Elaboracion propia en base a TradeMap.

Unidad: Miles de USD

Realizamos una suma total de cada país y con la misma obtenemos los 5 países con mayor importación de maní, estos son: Países Bajos, Alemania, Reino Unido, Polonia e Italia. Una vez seleccionados utilizaremos los factores más importantes de los países para poder ponderarlos y realizar una selección más acotada.

Tabla número 3: Factores a ponderar.

Factores
PBI per cápita
Crecimiento del PBI
Riesgo país
Inflacion 2021
Impo. bienes/servicios
Cant. de maní importado
Valor impo. de maní
Balanza comercial
IDH
Población
Total

Fuente: Elaboracion propia.

Se procede a la recopilación de los datos de cada uno de los factores para lo cual se tomaron bases de datos actualizadas como SantanderTrade, Datosmacro y el Banco Mundial para poder estructurar nuestra matriz y allí poder lograr su resolución.

Tabla 4: Información de los factores en países seleccionados.

Factores	Países Bajos	Alemania	Reino Unido	Polonia	Italia
PBI per cápita (Dólares)	\$ 52.986,73	\$ 46.772,02	\$ 40.913,10	\$ 15.767,80	\$ 32.124,72
Crecimiento del PBI	-3,70%	-4,90%	-9,80%	-2,70%	-8,90%
Riesgo país	158	171	84	247	113
Inflacion 2021	2,40%	3,90%	3,20%	2,60%	2,60%
Impo. bienes/servicios (miles de USD)	602.748	1.183.261	641.906	259.694	427.370
Cant. de maní importado (Tonelada)	375.222	140.480	162.171	68.836	45.334
Valor impo. de maní (miles de USD)	538.916	213.006	183.802	101.061	85.814
Balanza comercial (miles de USD)	79.124,31	211.634,80	-234.014,33	13.894,14	73.455,87
Indice desarrollo Humano (IDH)	0,944	0,947	0,932	0,88	0,892
Población	17.475.415	83.155.031	67.025.542	37.840.001	59.257.566

Fuente: Elaboracion propia basado en santandertrade, datosmacro.

Una vez recabados los datos como último filtro ponderaremos toda la información para obtener como resultado final el país con mejor perspectiva en ingreso, esto hará que la empresa Campo Agrícola pueda internacionalizarse en un mercado meta. Nótese que los cuadros de ponderación pertinentes a cada factor se encuentran en el anexo.

Tabla número 5: Cuadro de ponderación.

Factores	Valores	P. Bajos		Alemania		R.Unido		Polonia		Italia	
		Ponderación	Total	Ponderación	Total	Ponderación	Total	Ponderación	Total	Ponderación	Total
PBI per cápita	10	3	30	3	30	2	20	1	10	2	20
Crecimiento del PBI	6	2	12	2	12	1	6	3	18	1	6
Riesgo país	7	2	14	2	14	3	21	1	7	3	21
Inflacion 2021	6	3	18	1	6	1	6	2	12	2	12
Impo. bienes/servicios	15	2	30	3	45	2	30	1	15	2	30
Cant. de maní importado	15	3	45	2	30	2	30	1	15	1	15
Valor impo. de maní	15	3	45	2	30	2	30	1	15	1	15
Balanza comercial	11	2	22	3	33	1	11	2	22	2	22
IDH	6	3	18	3	18	2	12	1	6	1	6
Población	9	1	9	3	27	2	18	1	9	1	9
Total	100		243		245		184		129		156

Fuente: Elaboracion propia.

Como resultado de la ponderación pertinente se obtuvo que Alemania con 245 puntos obtiene el primer puesto, seguido muy de cerca por Países Bajos con 243. Podemos considerar a ambos países como mercados con mayor potencial para realizar una operación de exportación, sin embargo, no debemos descartar las otras opciones

como proyectos futuros ya que también fueron seleccionados de una larga lista de países potenciales.

Penetración de mercado:

Una vez seleccionado el mercado meta al que deseamos ingresar, nos disponemos a desarrollar las estrategias de marketing internacional pertinentes al trabajo que estamos desarrollando.

La estrategia elegida para realizar la penetración de mercado será la de exportación directa, esta modalidad permite mantener una relación directa con el cliente y control de las operaciones.

Continuando con el país seleccionado, Alemania requiere ciertas certificaciones para probar la autenticidad del producto y que éste cumpla con los estándares de calidad y sanidad exigidos por la Unión Europea. Uno de ellos es la habilitación de la planta procesadora de maní, extendido por la SAGYP, también se requiere que el cargador posea certificación BPM y HACCP, control de laboratorios por el desarrollo de aflatoxinas y procedimientos para la exportación y el etiquetado.

Tabla número 6: Potenciales clientes.

Nombre de la empresa	Categorías de productos comercializados	Número de empleados	País	Ciudad	Sitio web
Fritz Wudy GmbH & Co.	96	10-19	Alemania	Gundelfingen	http://www.wudy-frucht.de
Nungesser GmbH	22	20-49	Alemania	Modautal	http://www.nungesser.com

Fuente: TradeMap

Podemos observar que potenciales clientes son distribuidores e importadores de maní que debido a la magnitud de sus empresas poseen cobertura en todo el país, esto posibilitará abrir nuevas conexiones a futuro y establecer relaciones comerciales prolongadas.

Estrategia de producto:

En esta estrategia se debe tener en cuenta que el maní es considerado un producto universal debido a que tiene múltiples usos en la vida cotidiana de las personas y se utiliza como materia prima para realizar manteca, snacks, aceite, entre otros productos.

Otra característica del maní a tener en cuenta es que no posee un valor de pizarra transparente, sino que se regula el precio en base a oferta y demanda.

Con la decisión de la venta directa y los datos del posible cliente, intentaremos venderle maní a granel para que la empresa meta pueda utilizarlo como materia prima en su cadena de producción, el método de embalaje será en big bags aireados de polipropileno de 1250 kg, en contenedores de 20 pies dry van que pueden almacenar unas 25 toneladas aproximadamente, haciendo que en un contenedor FCL entren aproximadamente 20 bolsas de maní.

Estrategia de promoción:

Es esta estrategia debemos tener en cuenta los diferentes métodos de promociones, tanto a distancia como presencial.

Redes sociales:

Las redes sociales son un eslabón clave para el ofrecimiento de productos, existen plataformas gratuitas como Facebook e Instagram que al sumar seguidores la influencia empresarial aumenta, son muy útiles ya que tenemos una retroalimentación de primera mano con nuestros clientes y cuentan con herramientas como encuestas, comentarios y contadores de visualización de contenido muy eficaces a la hora de gestionar y analizar datos, esto es muy conveniente de utilizar a la hora de la ejecución de campañas de venta.

Otra ventaja de las redes es que cuentan con perfiles empresariales y compra de espacios para publicidades, estos se ofrecen por un valor mensual y en ciertos casos cuentan con descuentos en suscripciones mayores a 3 meses. Si no contamos con un departamento de marketing especializado en la realización de campañas podemos conseguir empresas especializadas en e-marketing que trabajan por un valor de 100 dólares por mes.

Web services:

Tener presencia en internet es fundamental a la hora de iniciar un negocio internacional, al igual que las redes sociales, tener una página web al día le brinda credibilidad a nuestro negocio, ayuda a que nuestros potenciales clientes logren encontrarnos fácilmente y, en conjunto con las herramientas de mensajería web, puedan realizar consultas directas sin pasar por un proceso engorroso de idas y vueltas de

emails. Para disponer de estos servicios se necesita un servicio de alojamiento web que ronda entre los 20 dólares mensuales y el armado del sitio web con un profesional a cargo, su servicio tiene un aproximado de 200 dólares.

Ferias internacionales:

La presencia en las ferias internacionales es uno de los puntos clave para la captación de clientes ya que se trata de un encuentro con potenciales inversionistas y socios. Si bien con el COVID se aplazaron muchas de éstas, con la alta tasa de vacunación en el mundo y la normalización de la pandemia se volvieron a realizar. Tener una noción de los precios que actualmente se están manejando es clave para iniciar una estrategia acorde y lograr la participación en una en un futuro próximo. Dentro de las ferias más importantes en Europa tenemos ANUGA que se realiza en Cologne, Alemania, desde el martes 9 de octubre del 2022 hasta el viernes 13 de octubre de 2022. El cronograma los gastos a tener en cuenta son los siguientes (ANUGA, 2021):

Tabla 7: Gastos aproximados.

Precio feria internacional	Precio en dolares
Stand ANUGA	6062
Avion por persona	2000
Estadia	600
Comida	600
Gastos Varios	600
Presupuesto Total	9862

Fuente: Elaboracion propia en base a ANUGA y Despegar.com

Como conclusión podemos decir que se necesitan aproximadamente 10.000 dólares para ir a la exposición de ANUGA 2022, realizada en Cologne, Alemania.

Embajadas:

Otra de las grandes estrategias de promoción existentes son las embajadas en países destinos, gracias a estas oficinas representantes del gobierno argentino podemos encontrar información valiosa en la cual apoyarnos, tales como base de datos de productos argentinos, información sobre empresas en el territorio local, estadísticas de comercio de bienes, organización de rondas de negocios, entre otras facultades.

Estrategia de plaza:

Para la siguiente estrategia utilizaremos el servicio de forwarder, el envío deberá hacerse desde Buenos Aires, por lo que se deberá utilizar la modalidad multimodal, vía

terrestre desde Córdoba a Buenos Aires y por vía marítima de Buenos Aires a Alemania, se utiliza vía marítima para minimizar costos logísticos, se enviará la mercadería en un contenedor estándar de carga completa (Full Container Load - FCL) de 20 pies, se recomienda utilizar un servicio con destino Alemania, Hamburgo o los puertos de Bremen, ya que son puertos internacionales y líderes en contenedores.

Estrategia de precio:

El maní es considerado un commodity, no cuenta con un precio internacional de referencia fundamentalmente porque constituye un producto con diferencias de calidad y distintos grados de elaboración entre la oferta a nivel mundial. Los precios de exportación son muy volátiles, influenciados por el desempeño de las campañas de los principales países productores (variación en calidad y en cantidad).

Desde un relevamiento de la Bolsa de Comercio de Córdoba/Rotterdam, podemos ver que el precio FOB del maní es de USD 1450 por tonelada y que su precio ha tenido mínimas variaciones en los últimos tiempos.

A continuación, se detallarán los costos que debe afrontar la empresa para poder exportar una base de 25 toneladas de maní al mercado meta Alemania para obtener una cotización para que la empresa pueda estar al corriente de los precios que se manejan actualmente y, de esta manera, ayudar en la toma de decisiones futuras.

Tabla 8: Calculo de gastos aproximados

Unidad de costo	Valor unitario
Costo Maní Tn.	USD 750,00
Packaging	USD 96
Flete Nac. Bs As	USD 100,00
Seguro interno	USD 15
Honorario Desp. Aduana 1%	USD 16,11
Comisión Agente de Carga 1%	USD 16,11
Gastos Aduaneros	USD 25,00
Gastos fijos bancarios	USD 5,00
Certificaciones	USD 5,00
Derechos de exportación 7%	USD 112,8
Utilidad Neta 20% / CT	USD 199,2
Impuesto a las Ganancias	USD 69,72
Reintegro 0,5%	USD 8,05
Imp. Ganancias sobre reintegro	USD 2,82
FOB Buenos Aires	USD 1611,3
Flete internacional	USD 120
Seguro internacional 0,5%/FOB	USD 8,05
CIF Hamburgo	USD 1739,35

Fuente: Elaboracion propia.

Se debe considerar un costo FOB calculado de USD 1611,3 por tonelada final hasta el puesto de Hamburgo, para proceder al cálculo del precio CIF Buenos Aires, debemos sumar al precio FOB el flete internacional y el seguro internacional, el mismo es de USD 1739,35. Los costos son valores estimativos a tener en cuenta hasta el día de la fecha.

Como punto final hay que tener en cuenta los tiempos para la cosecha, logística y acciones pertinentes a la venta internacional, debido a este motivo se deja un diagrama de Gantt con los tiempos aproximados que se deben tener en cuenta para que la ejecución de los planes sea exitosa.

Diagrama de Gantt.

Descripción de tareas para exportar a Alemania. (2 cosechas)	Cantidad de semanas	2021												
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Siembra y cultivo de mani	24	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Cosecha de mani	8				■	■	■			■	■	■		
Incorporación y capacitación persona comex	24	■	■	■	■	■	■							
Registro como Exportador	8	■	■	■	■	■	■							
Habilitación de planta	8	■	■	■	■	■	■							
Inscripción registro RUCA	4	■	■	■	■									
Contratar servicio despachante aduana	28	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Laboratorio sgs jla	20	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Determinar volúmenes a exportar	28	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Compra de insumos	36		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Almacenamiento y logística	36		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratar agente de carga	8				■	■	■	■			■	■		
Implementación plan de marketing	28	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cerrar ventas	24		■	■	■	■	■			■	■	■	■	■
Preparar mercadería para envío	2					■	■					■	■	
Embarque y envío de carga a destino	8							■	■	■	■	■	■	
Liberación de carga en destino	2								■	■			■	■
Preparación para la feria internacional	16									■	■	■	■	■
Asistencia a la feria ANUGA	1													■

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Para finalizar con el informe, en base al objetivo principal se analizó el mercado europeo en búsqueda de una oportunidad de negocio en la cual la empresa Campo Agrícola pueda ser beneficiada. Se identificó a Alemania como el país con mejores oportunidades de ingreso comercial ya que cuenta con grandes volúmenes de importación de maní en la comunidad europea, haciendo del mismo un mercado ideal para la empresa, otra de las características más importantes son la estabilidad económica y política que posee, esto provoca que la concreción de negocios sea de forma segura y transparente.

A pesar de la pandemia ocurrida por el COVID-19 a nivel mundial, y a las dificultades que atraviesa Argentina en materia económica y política, el maní sigue siendo un producto con un mercado creciente, y debido a la alta calidad que poseen las cosechas argentinas es de suma importancia no descuidar el sector. No obstante, los inconvenientes ocasionados por estas improntas económicas, esto no evita que una empresa con una estrategia sólida y que quiera exportar pueda generar una ganancia gracias a la brecha cambiaria existente.

Como recomendación se espera que la empresa Campo Agrícola tome la iniciativa de abrir un departamento de comercio internacional y se capacite a una persona con perfil en internacionalización, esto facilitará la inserción de los productos en futuros negocios, produciendo cadenas de ventas que puedan perdurar en el mediano al largo plazo. Otra de las ventajas de contar con personal especializado es el ahorro de tiempo y recursos que provoca la búsqueda y apertura de nuevos mercados en el mundo.

Como aporte final hay que tener en cuenta que, si bien Alemania fue uno de los principales países con mejor puntuación en los estudios, no se deben descartar las demás opciones como futuras referencias de mercados meta a explorar, ya que cuentan con ventajas que a futuro pueden ser muy beneficiosas para procesos de negocios internacionales.

Bibliografía

- Acuerdos comerciales regionales, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3uuJmwe>.
- SantanderTrade Alemania, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/2WXNubX>.
- DatosMacro Alemania, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3mJXxua>.
- Alimentos Argentinos, 2019. Recuperado de <https://bit.ly/3AVCM4k>.
- ANUGA, 2021. Recuperado de <https://www.anuga.com/>.
- Argentina.org, 2020. Recuperado de <https://bit.ly/3akwYpz>.
- CACE, 2021. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>.
- Consejo.org. (s.f.). Recuperado de <https://archivo.consejo.org.ar/planeamiento/foda.html>.
- Despegar.com, 2021. Recuperado de <https://www.despegar.com.ar/>.
- El cronista, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3F92vZu>.
- El economista, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/39RIp7R>.
- Iberdrola, 2020. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/huella-de-carbono>.
- INDEC, 2021. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>.
- Infobae, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/2YekKMD>.
- DatosMacro Italia, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/2YGIDg7>.
- SantanderTrade Italia, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3Du1zh0>.
- Jeannet & Hennessey, 2004. *Global Marketing Strategies*.
- Keegan & Green, 2009. *Marketing Internacional*.
- Kotler & Keller, 2012. *Dirección de marketing*.
- La Nación, 2021. <https://bit.ly/3mc3dNd>.
- MurciaEconomia, 2020. Recuperado de <https://bit.ly/3kWa1z9>.
- DatosMacro Paises Bajos, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3BtYw7O>.
- SantanderTrade Paises Bajos, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3mCBo0K>.
- Pcw, 2021. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>.

DatosMacro Polonia, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3AtZ8J4>.

SantanderTrade Polonia, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3lyedp7>.

Precio mani, 2021. Recuperado de <https://www.cotagroweb.com.ar/pizarra/>.

DatosMacro Reino Unido, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3Fxyp1Z>.

SantanderTrade Reino Unido, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3v4zz0f>.

Ria INTA, 2016. Recuperado de <http://ria.inta.gob.ar/trabajos/huella-de-carbono-de-la-cadena-de-mani-de-argentina>.

TradeMap, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3iNIaPV>.

Campo Agrícola Universidad Siglo 21. (s.f.).

Banco Mundial WorldBank, 2021. Recuperado de <https://bit.ly/3As5ZCU>.

Anexos:

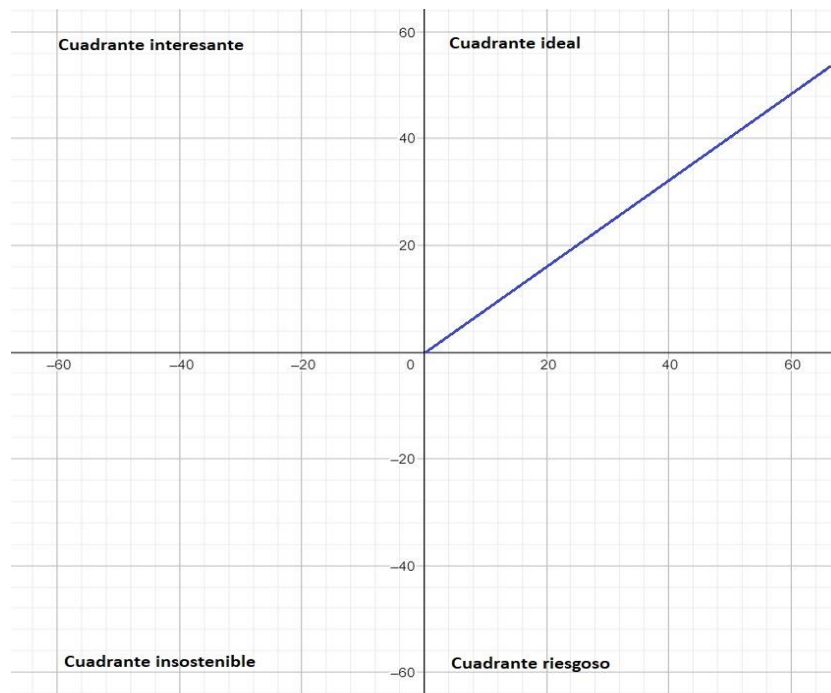
Fortalezas - Debilidades	Porcentaje	Calificación	Ponderación
Experiencia por 17 años de trayectoria en el mercado local.	10	1	10
La localización geografica facilita la elección y producción de varios cultivos.	15	2	30
Los servicios externos facilitan el proceso de producción.	12	2	24
El maní argentino se destaca por sus altos estandares de calidad.	20	3	60
Las políticas de retenciones actuales no dan tregua al sector productor.	8	2	16
Falta de experiencia en mercados internacionales.	10	-2	-20
Presupuesto limitado para afrontar una exportación de grandes volúmenes	12	-2	-24
La rotacion continua de cultivos afecta la concentracion en un producto fijo.	13	-3	-39
Resultado	100		57

Fuente: Elaboración propia

Oportunidades - Amenazas	Porcentaje	Calificación	Ponderación
El mercado del maní argentino se encuentra en expansión.	15	1	15
El acopio garantiza una mayor rentabilidad en ventas futuras.	11	3	33
La rentabilidad de producción que posee la producción maní.	10	2	20
El bajo consumo en argentina provoca mayor destinacion a la venta internacional.	20	3	60
El incremento de costos en materiales a raíz de la constante inflación económica.	12	2	24
El tipo de cambio peso-dolar nunca favorece al exportador.	10	-3	-30
Las medidas económicas sorpresivas que pueden afectar a la exportacion.	10	-3	-30
Vender a menor precio estimado por necesidad puntual.	12	-2	-24
Resultado	100		68

Fuente: Elaboración propia

Escenarios posibles



Fuente: Elaboracion propia

Ponderación Matriz multicriterio:

País	PBI per cápita	Ponderado	Valor		Crec. PBI	Ponderado	Valor	
Países Bajos	\$52.986,73	3	1	0 => 25.000	-3,70%	2	1	-10 => -7
Alemania	\$46.772,02	3	2	25.001 => 41.000	-4,90%	2	2	-7,1 => -3,7
Reino Unido	\$40.913,10	2	3	41.001 => más	-9,80%	1	3	-3,71 => más
Polonia	\$15.767,80	1			-2,70%	3		
Italia	\$32.124,72	2			-8,90%	1		

Fuente: Elaboración propia Unidad Dólares

País	Riesgo país	Ponderado	Valor		Inflación 2021	Ponderado	Valor	
Países Bajos	158	2	3	0 => 120	2,40%	3	1	3,1 => más
Alemania	171	2	2	121 => 180	3,90%	1	2	2,6 => 3
Reino Unido	84	3	1	181 => más	3,20%	1	3	0 => 2,5
Polonia	247	1			2,60%	2		
Italia	113	3			2,60%	2		

Fuente: Elaboración propia

País	Cant. de maní importado	Ponderado	Valor		Valor impo. de maní	Ponderado	Valor	
Países Bajos	375.222	3	1	0 => 150.000	538.916	3	1	0 => 150.000
Alemania	140.480	2	2	150.001 => 300.000	213.006	2	2	150.001 => 300.000
Reino Unido	162.171	2	3	300.001 => más	183.802	2	3	300.001 => más
Polonia	68.836	1			101.061	1		
Italia	45.334	1			85.814	1		

Fuente: Elaboración propia Unidad Toneladas

Unidad Miles de Dólares

País	Impo. bienes/servicios	Ponderado	Valor		Balanza comercial	Ponderado	Valor	
Países Bajos	521.792	2	1	0 => 250.000	68.497,00	2	1	-230.000 => 0
Alemania	1.024.335	3	2	250.001 => 600.000	183.209,80	3	2	1 => 100.000
Reino Unido	555.691	2	3	600.001 => más	-202.583,50	1	3	100.001 => más
Polonia	224.814	1			12.028,00	2		
Italia	369.969	2			63.589,90	2		

Fuente: Elaboración propia Unidad Miles de Dólares

Unidad Miles de Dólares

País	IDH	Ponderado	Valor		Población	Ponderado	Valor	
Países Bajos	0,944	3	1	0 => 0,9	17.475.415	1	1	10m => 44m
Alemania	0,947	3	2	0,901 => 0,94	83.155.031	3	2	45m => 79m
Reino Unido	0,932	2	3	0,941 => más	67.025.542	2	3	80m => más
Polonia	0,88	1			37.840.001	1		
Italia	0,892	1			59.257.566	2		

Fuente: Elaboración propia