

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Comercio Internacional

Reporte de Caso

Campo Agrícola: Plan de exportación de maní en la Unión Europea

Autor: Antonio Trastullo

DNI: 95.320.914

Legajo: VCIN05589

Tutor: Sofía Bulacio

2021

Resumen

En este reporte de caso se ha trabajado sobre el establecimiento Campo Agrícola a fin de diseñar un plan de exportación para que inicie sus actividades comerciales desde el plano internacional. Se estableció como producto a exportar el maní, debido al alto valor agregado y a los rendimientos de producción con los que cuenta, además de la calidad del maní argentino. A su vez, se determinó a la Unión Europea como el bloque económico con el cual relacionarse en donde, a partir de la matriz multicriterio, se estableció como país de destino a los Países Bajos. Así, se determinaron las estrategias para lograr la penetración en el mercado internacional mediante la definición del mix de marketing. Se espera que con este plan Campo Agrícola comience a desenvolverse en el comercio internacional, aumentando su nivel competitivo y los ingresos del establecimiento.

Palabras clave: Planificación. Comercialización. Exportación. Maní. Europa.

Abstract

In this case report we have worked on the Campo Agrícola establishment in order to design an export plan for it to start its commercial activities from the international level. The peanut was established as a product to be exported, due to the high added value and production yields that it has, in addition to the quality of the Argentine peanut. In turn, the European Union was determined as the economic bloc with which to relate where, based on the multi-criteria matrix, the Netherlands was established as the destination country. Thus, the strategies to achieve penetration in the international market were determined by defining the marketing mix. It is expected that with this plan Campo Agrícola will begin to develop in international trade, increasing its competitive level and the income of the establishment.

Keywords: Planning. Commercialization. Export. Peanut. Europe.

Índice

Introducción	3
<i>Objetivo general:</i>	5
<i>Objetivos específicos:</i>	5
Análisis de la situación	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Análisis PESTEL</i>	8
<i>Matriz FODA</i>	11
<i>Análisis específico</i>	12
Diagnóstico y discusión	15
Marco Teórico	17
Propuesta de implementación	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Etapa 1: Determinación del mercado meta</i>	22
<i>Etapa 2: Definición de estrategias para ingresar al mercado</i>	26
<i>Diagrama de Gantt</i>	30
Conclusión	31
<i>Recomendaciones</i>	32
Bibliografía.....	33

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado se desarrolla desde la carrera de Comercio Internacional en la Universidad Siglo 21 y tiene como principal objetivo el diseño de un plan de exportación para que el establecimiento Campo Agrícola pueda llevar sus primeros pasos hacia la internacionalización de su modelo de negocio y de sus productos.

Dicho plan se establece para plantearlo dentro de la Unión Europea debido a la alta demanda que existe en estos países de bienes primarios de alto rendimiento y calidad, aspecto de amplia relevancia considerando que será la primera comercialización internacional directa por parte de la organización.

Campo Agrícola es una compañía del sector agrícola, localizada en el departamento de Tercero Arriba, provincia de Córdoba. Nacida en 2004, los socios que la conforman son 3 hermanos y un socio externo, todos llevan actividades profesionales fuera del ámbito del desarrollo de la organización. Su objetivo es realizar actividades de explotación agrícola primaria en campos de terceros, buscando la mayor rentabilidad económica bajo un escenario de sustentabilidad agronómica, con un crecimiento sostenido.

Concretamente, Campo Agrícola, lleva adelante la producción de 3 tipos de bienes primarios, siendo estos el maíz, la soja y el maní en sus más de 500 hectáreas. Ocasionalmente, y de acuerdo a los rendimientos productivos de cada cereal, suele también producirse trigo como una alternativa durante las épocas invernales.

Los bienes, catalogados como commodities agrícolas, son comercializados tanto para el comercio interior como el exterior, sin embargo, la operatoria está realizada por terceros. Tanto el maíz como la soja es vendido al complejo agroindustrial de Rosario, en tanto que el maní es comercializado con productores locales de la zona de Tercero Arriba.

En la actualidad, Campo Agrícola cuenta con la formalización de sus objetivos corporativos, esto es de su visión y misión, lo cual le ha permitido afianzar su modelo de negocio y reconocer nuevas oportunidades en el mercado. De estos componentes se destacan los siguientes aspectos:

Visión: buscar el crecimiento permanente dentro del negocio con una base sólida, ampliar la superficie explotada y desarrollar asociaciones con terceros para brindarle al negocio un perfil dinámico.

Misión: desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, concentrado en la explotación agrícola primaria, pero abierta a ampliar las actividades dentro del mismo rubro. Además, se observa que cuentan con el enfoque en 2 tipos de objetivos, siendo la consolidación y el crecimiento a largo plazo a través del desarrollo de prácticas sustentables.

En base a estos componentes corporativos puede observarse que Campo Agrícola cuenta con el potencial y las expectativas para aumentar su producción y el nivel de comercialización hacia nuevos actores interventores en el sector. Sin embargo para que la empresa pueda desenvolverse en el mercado internacional deberá profundizar sus procesos y estructura, de manera tal que se encuentre en las condiciones óptimas para el desarrollo de estrategias de penetración en nuevos mercados.

Páramo Morales (2013), en un estudio cualitativo realizado en Colombia, expresa que para que una organización pueda desarrollar una estrategia de internacionalización es fundamental llevar adelante una serie de pasos correlacionados, los cuales permitirán definir de manera concreta los objetivos, estrategias y recursos necesarios para tal fin. El autor plantea que el primer aspecto a tener en cuenta antes de definir un plan de exportación se basa en la realización de un estudio de mercado internacional. Para comenzar con el mismo debe realizarse una investigación documental, la cual aportará datos sobre las características elementales de los países de destino, esto con el fin de determinar si la decisión de internacionalización es correcta. En segunda instancia, plantea realizar un trabajo de campo, recopilando información más detallada sobre el sector competitivo, niveles de consumo, oferta y demanda del producto en cuestión, para que de esta manera se puedan planificar objetivamente el alcance y las metodologías de ingreso en un nuevo mercado.

Por otro lado, se toma un trabajo de investigación descriptiva realizado en México por Martínez Prats, García Muñoz y Navarrete Torres (2016) en donde se aprecia que, para que una organización agrícola lleve adelante la expansión de su modelo de negocios hacia la internacionalización se requiere de procesos productivos estandarizados, del uso de tecnologías innovadoras que amplifican la calidad final de los bienes y de un alto conocimiento en base al país de destino. Además los autores exponen que debe realizarse un proceso de análisis previo, fundamentando las razones por las cuales se decide sobre un

producto, reconociendo los niveles de demanda que los países presentan para no caer en la mala decisión de establecer estrategias que no generen valor agregado en los consumidores finales y para la organización.

Por último, se destaca la investigación cuantitativa realizada por Fernández y Giayetto (2017) dentro de la Universidad Nacional de Río Cuarto, en donde se exponen los potenciales que presenta el maní dentro del ámbito productivo argentino y las oportunidades de mercado internacionales. El estudio destaca que el maní ha presentado a lo largo de los últimos años un fuerte avance en cuanto a los rendimientos de producción y la calidad del cereal, posicionando a Argentina en un nivel similar al de China en cuanto a los volúmenes exportables. Esto permite identificar, desde un primer acercamiento, que existen importantes oportunidades de mercado para este cereal a nivel global, y que la calidad del bien de origen argentino es preferible por países con una gran demanda del bien.

Teniendo en consideración lo mencionado se puede decir que Campo Agrícola cuenta con el potencial a nivel producción y calidad de productos para comenzar con el desarrollo de la internacionalización de su negocio, pudiendo de esta manera dar respuesta a los objetivos y expectativas de los propietarios, es decir de crecer permanentemente en el sector agrícola. En función de ello, se establecen los siguientes objetivos que guiarán el proceso del plan de exportación.

Objetivo general:

Identificar una oportunidad de comercio para realizar la exportación de maní dentro de la Unión Europea para Campo Agrícola para el año 2022.

Objetivos específicos:

1. Determinar un mercado meta para ingresar en el mercado seleccionado.
2. Diseñar una estrategia de comercio internacional para ingresar en el nuevo mercado.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

En este apartado se realiza un análisis desde diferentes perspectivas para reconocer el estado de situación en la cual se encuentra Campo Agrícola en relación a su entorno y a las oportunidades de mercado que existen para los bienes que produce.

Para su desarrollo, se emplearon diferentes herramientas, comenzando por un estudio a nivel interno de la organización, pasando por una descripción de las características que presentan los bienes producidos, y la potencialidad de comercializar alguno de ellos a nivel internacional de manera directa. Además se hizo uso de la herramienta del análisis PESTEL, la cual contribuyó con información relevante a considerar al momento de tomar la decisión de diseñar un plan de exportación (Thompson y Strickland, 2012). Por otro lado, se diseñó una matriz FODA con el fin de reconocer las fortalezas y debilidades a nivel interno, y las oportunidades y amenazas en el ámbito externo (Thompson y Strickland, 2012). Se finalizó el análisis de la situación con el estudio de los potenciales mercados para destinar la comercialización de uno de los bienes que Campo Agrícola produce.

Los campos de explotación de Campo Agrícola se encuentran en el departamento de Tercero Arriba, y los mismos son destinados a la producción de soja, maíz, maní y en ocasiones especiales el trigo. Cuentan actualmente con un total de 552 hectáreas de las cuales no cuenta con una proporción fija de territorio destinado a cada cereal, sino que se va determinando en la cantidad de interesados en el arrendamiento de las tierras, esto debido a que Campo Agrícola no produce directamente sino que se asienta como un negocio de arrendamientos de espacios aptos para la agricultura.

A continuación, se exponen las características de cada uno de los bienes primarios que se encuentran habilitados para ser explotados en las áreas territoriales de Campo Agrícola. Los datos fueron extraídos de la Bolsa de Comercio de Rosario (2021).

- Soja:
 - Siembra: entre los meses de septiembre y enero.
 - Cosecha: entre los meses de marzo a mayo.
 - Rendimiento: entre 1.000 y 4.000 kg/ha.

- Maíz:
 - Siembra: entre los meses de septiembre a noviembre.
 - Cosecha: entre los meses de marzo y mayo.
 - Rendimiento: 7.000 kg/ha.
- Maní:
 - Siembra: entre los meses de septiembre y noviembre.
 - Cosecha: entre los meses de abril a junio.
 - Rendimiento: 6.200 kg/ha.
- Trigo:
 - Siembra: entre los meses de marzo y agosto.
 - Cosecha: entre los meses de septiembre y enero.
 - Rendimiento: 1.400 kg/ha.

Teniendo en cuenta lo presentado se ha escogido como bien para el desarrollo del proyecto al maní, esto debido a que ha presentado a lo largo de los últimos años un fuerte incremento en los rendimientos por hectáreas, posicionando al producto argentino dentro de los principales exportadores. Además, en Argentina existe una totalidad anual de siembra que ronda las 350 mil hectáreas, en donde la provincia de Córdoba cuenta con un 90% del total de las zonas territoriales sembradas (Ministerio de Agroindustria, 2018).

La categoría específica del producto es maníes, cacahuets o cacahuets, sin tostar, ni cocido, sin cáscaras o quebrantados.

La posición arancelaria del producto es 1202.42.00, la cual cuenta con una tributación del 7% de Derecho a las Exportaciones de acuerdo al Decreto 793/28, sin posibilidad de reintegros. Además, para la exportación es necesaria la obtención de la Certificación Fitosanitaria de Exportación según normativas de Sanidad y Calidad Vegetal y el Régimen Nacional de Ventanilla Única.

Dentro de los países demandantes de la categoría del bien seleccionado se encuentran principalmente los países de la Unión Europea con un 29% del total de las importaciones. Otros países que cuentan con una alta demanda del maní sin cáscara están en América del Norte, México, Canadá y Estados Unidos, países africanos tales como

Nigeria, Argelia y Sudáfrica, y países asiáticos como China, Tailandia y Malasia (Ministerio de Agroindustria, 2018).

Análisis PESTEL

Dimensión política:

En el año 2019 asumió Alberto Fernández a la presidencia de la Nación Argentina, en donde su principal objetivo se concentraba en la mejora de la economía luego de un fuerte retroceso en el crecimiento a nivel nacional. Durante sus primeros meses de mandato impulsó medidas para las asistencias sociales, la reactivación de la obra pública, la reestructuración de ministerios, medidas para impulsar el consumo y la búsqueda de acuerdos con acreedores internacionales y nacionales para refinanciar la deuda con los mismos. Sin embargo, en marzo de 2020, la pandemia del Covid-19 golpeó a todos los países del globo generando cambios abruptos en la economía, en donde los países latinoamericanos fueron los más perjudicados (Santander Trade, 2021).

En este contexto, las medidas del gobierno se concentraron en disminuir la expansión y el contagio del virus entre los ciudadanos, en donde se implementaron restricciones en la actividad económica, el comercio, la actividad laboral, educación y la circulación de personas; la cual fue prolongada generando un impacto negativo en el crecimiento económico y la pobreza, entre otros aspectos, disminuyendo la imagen y valoración por parte de los ciudadanos del actual presidente y de las medidas implementadas (CEPAL, 2020).

Dentro de este plano, se destaca el acuerdo comercial estratégico entre el Mercosur y la Unión Europea el cual permite aunar esfuerzos para mejorar las condiciones de comercio internacional entre estos dos bloques económicos. El acuerdo se encuentra desarrollado para la comercialización de bienes y servicios, lo que fomentarán las inversiones, aumentará la confianza de los sectores y las relaciones comerciales, y permitirán diversificar las exportaciones argentinas, liberando el 88% de las cargas para el comercio de bienes agrícolas (Cancillería de Argentina, 2019).

Considerando estos aspectos se observa un entorno político complejo, con amplios desafíos por delante, tanto en el sostenimiento de las empresas, la demanda laboral, los índices de pobreza, la deuda con acreedores y la estabilización de la economía.

Dimensión Económica:

Como se venía presentando, la economía argentina ha sido fuertemente golpeada por el contexto de pandemia, debilitándola aún más que en la situación previa a ésta. Durante el año 2020 el gobierno argentino dispuso medidas para la contención económica de las personas en situación de pobreza y riesgo laboral, acudiendo a la emisión de dinero debido a la falta de confiabilidad y al alto riesgo que presenta en el mercado financiero para solicitar deuda y financiar dichas actividades. Esto generó un incremento en la base monetaria, aumentando la cantidad de dinero en circulación lo que implicó una sobre demanda de dinero que afectó a la depreciación del peso frente a las monedas mundiales, principalmente sobre el dólar (Santander Trade, 2021).

A su vez, el aumento de dinero en circulación impactó en la suba generalizada de los precios dada la falta de confiabilidad en la economía, aumentando la inflación del país. Con los últimos datos actualizados a marzo, durante el 2021, incluyendo noviembre y diciembre del 2020, se ha presentado una inflación promedio del 4,5% mensual, lo que implicaría que para 2021, se situase alrededor del 54% (INDEC, 2021).

Por otro lado, desde el ámbito financiero, Argentina presenta un alto importe de deuda con acreedores internacionales, en donde se destaca el FMI, y con acreedores públicos y estatales como las provincias. La situación es compleja debido a que Argentina ha logrado la negociación de acuerdos por el pago de la deuda con el FMI, sin embargo cuenta con otras obligaciones como la deuda con el Club París, el Banco Mundial, el BICE, entre otros. Esto genera una dificultad para el procesamiento de los pagos, aumentando el riesgo país y disminuyendo las oportunidades comerciales para ciertos sectores (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO, 2020).

A su vez, es importante tener en consideración el nivel de tipo de cambio el cual debido a las restricciones para la compra de billetes, principalmente el dólar, ha disparado su precio, además de que han surgido diferentes tipos de cambio de acuerdo a los sectores de la economía. En la actualidad, existe una brecha entre el tipo de cambio oficial y el tipo de cambio paralelo debido a que este último no se encuentra alcanzado por los tributos aplicados a la compra de divisas, como ser el caso del impuesto solidario y la retención del 35%. En este contexto, la tendencia se encuentra en un tipo de cambio entre los \$100 y \$200 pesos por dólar (Cámara de Exportadores de la República Argentina, CERA, 2021).

Dimensión social:

Como efectos de la pandemia y de la situación económica los índices sociales se han visto fuertemente perjudicados en áreas como la sociedad económicamente activa, la pobreza y la indigencia, provocando desajustes en los niveles sociales. Además a raíz del aumento de la inflación, el bolsillo y los ahorros de los ciudadanos se ha contraído, impulsando a una contracción de la capacidad de compra, disminuyendo el consumo (INDEC, 2021).

Otro de los aspectos sociales de amplia relevancia han sido los relacionados a la educación, la cual debido a la pandemia debió ser complementada desde la modalidad virtual, acoplando nuevas tecnologías para la comunicación, TIC, con el fin de no perder el desarrollo de los contenidos y el aprendizaje de los niños, jóvenes y adultos. Sin embargo, la realidad Argentina, con un alto nivel de pobreza, complejizó este impulso debido a la reducción de acceso a la tecnología por un importante porcentaje de la población, principalmente concentradas en las provincias del NOA. (CIPPEC, 2020).

Dimensión tecnológica:

Desde el ámbito tecnológico ya es marcada la tendencia en el desarrollo de nuevos procesos y productos que mejoran la productividad de los bienes y servicios producidos en el país. A nivel mundial se ha impulsado el uso de tecnologías que se encuentran categorizadas dentro de la Industria 4.0, tales como el uso de inteligencia artificial, análisis de macro datos, la automatización de procesos productivos, y el uso de robótica y sensores para el monitoreo y evaluación.

Además, en el plano de las organizaciones, se ha incrementado el uso de plataformas virtuales destinadas al consumo, esto debido a que la pandemia impulsó el uso de portales digitales y el empleo del comercio electrónico.

Sin embargo, debido a la situación económica actual, el costo de adquisición de estos bienes y procesos puede ser elevado, ya que el mismo suele encontrarse valuado en dólares, que ante su volatilidad y tendencia en aumento, implica mayores costos para la renovación de bienes de capital y de tecnología.

Dimensión ecológica:

De manera análoga al crecimiento en el uso de las nuevas tecnologías, las organizaciones y la sociedad se encuentran, ya desde hace varios años, aplicando acciones

para la sustentación del medio ambiente. Las actividades económicas del globo se han unido a la ONU en el impulso de los objetivos de desarrollo sostenible, los cuales buscan generar para 2030 una mejora en los beneficios económicos de las empresas y de la sociedad, al igual que en materia ambiental.

Desde el sector agrícola, cuyos bienes presentan el más elevado valor añadido, cercano al 19,7% según estimaciones del Banco Mundial (2021), se ha impulsado el uso de tecnologías que no solo mejoran el rendimiento de la producción, sino que también contribuyen al desarrollo de una economía sustentable. A través del uso de sensores y de procesos automatizados como la agricultura de precisión, el uso de fertilizantes y pesticidas ecológicos, además de la rotación del cultivo y el uso racional del agua para el riego, han mejorado la calidad de los bienes y mantenido el cuidado ambiental en niveles aceptables (Salvatto, 2020).

Matriz FODA

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento se pudo confeccionar una matriz FODA, la cual expone los aspectos más relevantes del entorno, clasificándolos en oportunidades y amenazas, y los factores a nivel interno de la organización en fortalezas y debilidades. El fin de la matriz radica en la posibilidad de determinar las oportunidades de mercado más factibles para la organización, además de enmarcar el camino hacia el cual se dirigirá la estrategia corporativa y competitiva de la empresa (Thompson y Strickland, 2012).

Tabla 1. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Definición clara de los objetivos corporativos (visión y misión).	Dependencia de la cantidad de arrendatarios para el volumen de producción.
Predisposición de los propietarios a la internacionalización.	Bajo impulso de tecnologías en los procesos productivos.
Producción de bienes primarios con altos rendimientos.	Carencia de definición de la estructura organizacional para el comercio exterior.
Capacidad de rotación de cultivo.	Dependencia de un solo tipo de mercado: interno.
Uso eficiente de recursos ecológicos destinados al mantenimiento de la producción.	Venta concentrada en el complejo agroindustrial de Rosario.
Oportunidades	Amenazas
Incremento de los rendimientos del maní en	Crisis generalizada por la pandemia del

los últimos años.	Covid-19.
Unión Europea como principal mercado importador.	Inestabilidad en el ámbito político.
Vastas regiones potenciales para las exportaciones (Europa, América, África y Asia).	Amplia competencia de China y Estados Unidos como principales exportadores.
Aumento del uso de nuevas tecnologías en el sector agrícola.	Incertidumbre económica para los próximos años.
Impulso de instituciones para la aplicación de los objetivos de desarrollo sustentable.	Aumento de la inflación y de los costos de operación.
Alto valor agregado en proporción al PBI de los bienes agrícolas.	Altos costos en bienes de capital para la renovación tecnológica, valuados en dólares.

Fuente: elaboración propia.

Análisis específico

Para finalizar el análisis situacional se expone un estudio específico sobre el producto escogido para el desarrollo de la intervención, en este caso del maní sin cáscara. Como se expuso previamente, la posición arancelaria de dicho bien corresponde a 1202.42.00.

A nivel mundial existe una amplia producción de este bien, en donde China se posiciona como uno de los principales productores, seguido de Estados Unidos y Nigeria, el cual no realiza exportaciones dado a que destina la mayor parte de su producción al consumo interno. En Estados Unidos, el incremento en los costos de producción en el sector agrícola ha permitido el florecimiento de nuevos países en el campo productor y exportador, en donde se destacan Argentina, la India y China (Ministerio de Agroindustria, 2018).

De toda la producción de maní, solo el 8% es comercializada desde el bien crudo, en donde los países productores destinan los mismos tanto para el consumo interno como para el mercado internacional.

Con el fin de amplificar el análisis y actualizar los datos presentados por el Ministerio de Agricultura, se presentan a continuación los principales países de origen de las exportaciones del maní, al igual que los principales destinos de las exportaciones. Esto permite contar con un mayor abanico de información con el fin de determinar la decisión de la región y país al cual sobre el cual se desarrollará el plan para Campo Agrícola.

Tabla 2. Principales exportadores de maní

Exportadores	2016	2017	2018	2019	2020
	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas ▼	Cantidad exportada
Mundo	1.926.205	1.955.636	1.882.098	2.600.057	
India <i>i</i>	610.576	601.849	459.187	568.670	
Argentina <i>i</i>	297.649	181.364	129.745	358.710	678.860
Estados Unidos de América <i>i</i>	362.686	309.674	332.379	330.240	293.553
Senegal <i>i</i>	38.836	62.561	89.899	225.304	251.067
Brasil <i>i</i>	105.707	153.317	206.667	196.411	258.915
China <i>i</i>	89.861	120.517	165.268	155.062	103.963
Sudán <i>i</i>	9.478	103.348	32.098	142.636	
Países Bajos <i>i</i>	134.997	136.548	142.190	137.993	141.195
Etiopía <i>i</i>	131	157	73	88.460	
Nicaragua <i>i</i>	76.351	90.886	95.454	80.762	
Tanzania, República Unida de <i>i</i>	95	698	2.860	47.077	
Malawi <i>i</i>	12.184	20.446	17.732	47.035	

Fuente: Trade Map (2021).

Tabla 3. Principales importadores de maní

Importadores	2016	2017	2018	2019	2020
	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas ▼	Cantidad importada, Toneladas
Mundo	No hay cantidades	No hay cantidades	No hay cantidades	No hay cantidades	
China <i>i</i>	190.308	162.632	88.660	404.766	765.191
Países Bajos <i>i</i>	314.395	337.201	333.008	330.059	387.054
Indonesia <i>i</i>	138.104	263.011	312.645	320.419	292.844
Rusia, Federación de <i>i</i>	111.378	130.330	137.096	152.033	148.527
México <i>i</i>	134.237	156.562	143.804	133.067	
Alemania <i>i</i>	116.668	108.967	117.049	102.995	118.597
Canadá <i>i</i>	99.872	99.764	100.872	101.582	107.686
Reino Unido <i>i</i>	78.411	98.052	96.306	93.837	125.096
Filipinas <i>i</i>	0	0	83.641	75.984	65.528
Viet Nam <i>i</i>	13.977	14.433	27.751	73.042	
Polonia <i>i</i>	45.221	52.714	60.480	64.618	64.931
Tailandia <i>i</i>	56.629	54.280	63.672	56.692	59.125

Fuente: Trade Map (2021).

Considerando la información presentada se puede decir que el contexto actual se encuentra en una situación desfavorable, principalmente por los aspectos de índole económico que tienen un fuerte impacto en los ingresos de las organizaciones y las proyecciones de crecimiento para los próximos años.

Sin embargo, se destaca que el sector agrícola ha presentado importantes avances dentro del contexto de pandemia, generando un incremento en la calidad y en el valor agregado de los bienes, especialmente en el maní sin cáscara, por lo que existe una

potencialidad de desarrollar el mercado internacional con dicho bien hacia nuevos mercados para Campo Agrícola.

Se advierte que los principales países importadores pertenecen a la región de la Unión Europea, siendo Países Bajos, Rusia, Alemania, Reino Unido y Polonia.

Diagnóstico y discusión

En base al análisis realizado para Campo Agrícola, se han logrado identificar oportunidades de mercado internacional que le brindarán la posibilidad a la empresa de desarrollar y ampliar su cartera de clientes y los ingresos de sus actividades principales. A continuación, se exponen los aspectos más relevantes del diagnóstico que permiten discutir sobre las opciones que tiene la organización para desenvolverse en el comercio internacional.

El primer aspecto de discusión data sobre la situación de índole económico-financiera-social que atraviesa actualmente la Argentina, en donde la pandemia del Covid-19 ha profundizado el debilitamiento de la economía, llevándola a una situación inestable de recesión. Sin embargo, el sector agrícola ha presentado uno de los niveles más estables de los sectores económicos, permitiendo la sostenibilidad de las actividades empresariales, pudiendo plantearse objetivos de crecimiento hacia el mercado internacional, incluso con las problemáticas provocadas por la pandemia.

El segundo aspecto de discusión a tener en cuenta se basa en la importancia que representa el sector agropecuario en la economía argentina, evidenciando que los bienes primarios, principalmente las oleaginosas y otros cereales, presentan un alto valor agregado dentro de la composición del PBI, al mismo tiempo que son valorados por clientes de diferentes zonas geográficas demandantes de dichos bienes, tales como Europa, América, África y Asia. Además, se pudo identificar que uno de los cereales que produce la empresa, en este caso el maní, ha presentado un amplio crecimiento en cuanto a los rendimientos por hectáreas, impulsado por el uso de nuevas tecnologías que hace que los bienes presenten mejor calidad y cualidades nutritivas.

Como tercer aspecto de discusión se encuentran las oportunidades de los países productores de maní para la apertura hacia el comercio internacional. Esto se debe a que el principal exportador, Estados Unidos, ha presentado un incremento en sus costos de producción y comercialización, llevando a reducir las exportaciones para realizar el abastecimiento interno de los bienes, provocando de esta manera un impulso para otros

países para sumarse a la contienda del comercio internacional del maní. Se advierte que los principales países en contar con estas posibilidades son Argentina, la India y China.

Dentro de las oportunidades de comercialización internacional del maní, se identifican destinos potenciales que han incrementado significativamente su consumo, tanto a granel como productos fraccionados. Se identifican en este punto países que integran principalmente la Unión Europea, como Países Bajos, Rusia, Alemania, Reino Unido y Polonia.

El cuarto aspecto de discusión se relaciona con las debilidades que afronta Campo Agrícola respecto a sus oportunidades de mercado internacional. Se pudo identificar que cuenta con una amplia dependencia de los arrendatarios de tierras para su volumen de producción, lo que requiere de una planificación a largo plazo para evitar faltantes de mercaderías. Al mismo tiempo, se observa que la empresa carece de procesos tecnológicos, los cuales son necesarios para aumentar el rendimiento del cereal, que si bien es alto, podría intensificarse con el uso de las mismas.

Como quinto punto de discusión se observa una importante predisposición por parte de los directivos de la organización para desarrollar la apertura a comercios internacionales, dejando de depender del mercado interno y de algunos clientes concentrados, pudiendo así penetrar en nuevos mercados, ampliando sus líneas de ingreso y su nivel de competitividad. Además, se ha identificado que la empresa cuenta con la idea de ampliar su mercado debido a que lo expresan en sus objetivos corporativos, tales como su visión y misión.

Como sexto y último punto de discusión, no debe dejarse de tener en cuenta la volatilidad del tipo de cambio en proyectos que involucren la comercialización internacional, especialmente en la Argentina, ya que la variación del mismo es muy alta y puede perjudicar la evolución del plan en términos de rentabilidad. Además, también debe tenerse en consideración el aumento de la inflación, lo que llevará a mayores costos de producción por parte de las organizaciones. Si bien existen importantes oportunidades, estos no son datos menores ya que pueden influenciar el desenvolvimiento del plan de exportación. Contar con un monitoreo constante de estas variables contribuirá a tomar mejores decisiones y planificar las operaciones.

En base a lo planteado se puede decir que el sector agrícola, especialmente la actividad de producción de maní, se encuentra en un estado de crecimiento pese a la situación adversa generada por el Covid-19, en donde existen oportunidades de mercado concentradas especialmente en la Unión Europea debido a su alta demanda de productos. También se puede aprovechar la oportunidad de que el principal exportador, Estados Unidos, ha disminuido sus exportaciones, posicionando a la Argentina y su maní como un producto de alto valor en las economías mundiales.

Marco Teórico

Considerando los objetivos planteados para este trabajo y el diagnóstico presentado con anterioridad, se exponen a continuación los lineamientos teóricos que permiten identificar oportunidades de mercado internacionales y diseñar estrategias para el desarrollo de éstas.

Determinación de mercado meta

Cuando una organización decide diseñar una planificación para la apertura de su comercialización al ámbito internacional debe hacer uso de diferentes herramientas que le permitan tomar dediciones efectivas, las cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de sus propietarios, impulsándola hacia el crecimiento. Estas decisiones estratégicas deben fundamentarse en análisis previos sobre los destinos a los cuales se realizará la comercialización, pudiendo contar con una serie de datos e información que, al contrastarlos, permita identificar la mejor oportunidad de mercado, es decir aquellas que presente un resultado positivo entre el costo y beneficio de abrirse al mercado internacional (Czinkota y Ronkainen, 2008).

Araya Pizarro (2019) señala que para tomar estas decisiones puede emplearse un análisis a partir de la registración e interpretación de múltiples criterios, permitiendo cuantificar las variables de análisis para tomar decisiones objetivas que contribuyan al crecimiento organizacional. La cuantificación o ponderación de las variables puede contar con un sesgo subjetivo por parte de la empresa, sin embargo se considera que es una de las herramientas que ayuda a identificar de manera más clarificada una solución sobre la

elección de destinos para el desarrollo del mercado internacional, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 4: Matriz Multicriterio

Criterios de evaluación		IMP Total del bien exportable	Producción del bien	Derechos de importación	Inflación	Crecimiento del PBI	PBI per cápita	Riesgo País	Clima de negocios	TOTAL
Posible destino 1	Valor									
	Ponderado									
Posible destino 2	Valor									
	Ponderado									
Posible destino 3	Valor									
	Ponderado									
Posible destino 4	Valor									
	Ponderado									
Posible destino 5	Valor									
	Ponderado									

Fuente: elaboración propia en base a Araya Pizarro (2019)

Continuando con Araya Pizarro (2019) las variables de análisis para cuantificar se pueden distribuir en 2 categorías, por un lado el potencial de mercado, utilizando variables tales como el crecimiento económico del país, el poder adquisitivo, el volumen de exportaciones e importaciones; por otro lado se encuentra la categoría de la accesibilidad y riesgo de ingreso, utilizando variables como la libertad económica, el riesgo país, la facilidad para hacer negocios, la transparencia y e índices de corrupción.

Reconociendo los países potenciales de destino de las exportaciones, se les brindará a cada variable una ponderación lineal, organizando a éstas en una matriz, que permita la comparación entre los resultados de cada destino, pudiendo así tomar decisiones que se encuentren dentro de las capacidades de la empresa y que permitan una relación duradera con dichos clientes (Araya Pizarro, 2019).

Una vez detectado el país de destino y las oportunidades de mercado internacional, se estará en condiciones para establecer las estrategias y acciones vinculadas para planificar la apertura al comercio internacional.

Estrategias para ingresar al mercado

Las estrategias de ingreso a mercados internacionales son variadas y su elección dependerá en gran medida de las capacidades y recursos con los que cuente una organización, no solo en términos económicos y financieros sino también desde el plano de su estructura, infraestructura, recursos humanos, procesos productivos, entre otros. La estrategia entonces deberá ser formulada respetando los principios de la empresa y al mismo tiempo tendrá que estar alineada a los objetivos corporativos, es decir a la visión y misión de una empresa (Thompson y Strickland, 2012).

Dentro de las estrategias de negocios o de mercado se identifican a aquellas relacionadas a la matriz de Ansoff o de crecimiento, evidenciando 4 grandes tipos, ya sea la penetración de mercados, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados o la diversificación en productos y mercados. La elección de dicha estrategia permitirá establecer las tácticas a desarrollar para su cumplimiento (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

De acuerdo con Keegan y Green (2009) dentro de la penetración de mercado o al ingreso de mercados globales existen 4 tipos de estrategias encontrándose la exportación directa, la exportación indirecta, el desarrollo de licencias, la inversión extranjera directa, y las sociedades estratégicas globales. A los fines de este reporte, se profundiza sobre la estrategia de exportación directa, ya que será la empleada a lo largo de la propuesta.

La estrategia de exportación directa se caracteriza por el contacto directo que realiza la empresa exportadora con su grupo de clientes dentro del país elegido como destino para el plan de exportación. Este tipo de estrategias cuenta con la ventaja de proporcionarle a la empresa exportadora un mayor control sobre las operaciones realizadas, además de poder disminuir aspectos en la estructura de costos y presupuestos del plan (Keegan y Green, 2009).

Dentro de las modalidades de la estrategia de exportación directa, se encuentra la posibilidad de desarrollarla a través de:

- 1) Agentes.
- 2) Distribuidores.
- 3) Minoristas.
- 4) Venta directa a consumidor final.

Definida la estrategia y modalidad de ingreso al mercado internacional, restará la determinación del *mix de marketing* para el producto y mercado sobre el cual insertarse. De acuerdo con Kotler y Keller (2012) el *mix de marketing*, también conocido como las 4P de marketing, se conforma por las decisiones sobre el precio, el producto, la plaza o canal de distribución, y la promoción o comunicación.

- 1) Precio: se establecen los procesos para la fijación del precio, considerando la calidad final del bien a exportar, como la carga de costos de las unidades a comercializar.
- 2) Producto: se definirá el producto, su modalidad de comercialización, fraccionado, envase, *packaging*, etiquetado, entre otros aspectos.
- 3) Plaza: se relaciona a los canales empleados para realizar la distribución del producto desde el origen al país de destino.
- 4) Promoción: se basan en técnicas y procesos diseñados para promocionar y comunicar con los potenciales clientes la propuesta de valor de la empresa, de los productos, aportando al reconocimiento y posicionamiento del producto/empresa en el mercado.

Propuesta de implementación

Considerando los elementos presentados en el diagnóstico, se pasa a exponer la formulación de la propuesta de implementación, la cual ha estado diseñada como un plan para que la empresa Campo Agrícola pueda aprovechar las oportunidades de mercado y contribuir a una mejora en su desempeño económico. El plan en cuestión se basó en el diseño de la apertura al comercio internacional, en este caso advirtiendo oportunidades de negocio en el continente europeo por ser uno de los principales demandantes del producto escogido para la exportación, el maní.

Siguiendo los lineamientos expuestos en el marco teórico, se procede a desarrollar el plan en dos etapas complementarias, las cuales permiten responder a los objetivos específicos del trabajo, y de esta manera dejar diseño el plan a partir del cual se podría potenciar el eje comercial de la empresa.

En este sentido, las etapas del plan parten por la selección del país de destino de las exportaciones de maní, escogiendo al mismo a partir de la evaluación de diferentes criterios macro económicos, siguiendo la matriz Multicriterio para los países europeos.

En segundo lugar, habiendo determinado el destino de las exportaciones, se procede al establecimiento de los lineamientos comerciales necesarios para desembarcar en este nuevo mercado, considerando la estrategia de la penetración de mercado mediante la definición del *mix de marketing*.

Alcance

Organizacional: se realizará un foco sobre las actividades de producción de maní dentro de Campo Agrícola, esto debido a que el plan de implementación ha sido diseñado para la exportación de dicho bien.

Temporal: el plan tendrá un horizonte temporal de 12 meses, comenzando su diseño en el mes de junio de 2021 y finalizando el mismo en junio de 2022. Los primeros 3 meses serán empleados para el diseño y la definición del plan, para luego continuar con su implementación y evaluación.

Geográfico: a nivel organizacional se concentrarán las acciones dentro de la compañía Campo Agrícola, ubicada en el departamento de Tercero Arriba, provincia de Córdoba, Argentina. A su vez, el plan estará dirigido a la comercialización con Europa, por lo que este también será uno de los alcances geográficos definidos.

Limitaciones: se deben tener en consideración algunos factores y variables de índole externas que no cuentan con un control por parte de la empresa y que, sumado al contexto de pandemia, pueden sufrir fuertes alteraciones. Se hace mención especial sobre la volatilidad del tipo de cambio y la inflación, que pueden alterar los niveles del presupuesto del plan. A su vez, se deben considerar posibles nuevas restricciones en medio de la lucha por la pandemia que pueden condicionar los canales de comercialización y comunicación con los clientes.

Etapa 1: Determinación del mercado meta

Para poder determinar el mercado meta al cual se dirigirá el plan de exportación, se utilizó la herramienta de la matriz multicriterio para identificar cuál de los destinos europeos es el mejor para comenzar con la internacionalización de la empresa. Para ello se escogieron los 5 países europeos que mayor demanda del bien presentan, los cuales fueron:

- 1) Países bajos.
- 2) Rusia.
- 3) Alemania
- 4) Reino Unido.
- 5) Polonia.

Estos países fueron escogidos en base a los 10 primeros países europeos con mayor cantidad de toneladas importadas a lo largo del año 2020, identificando los siguientes:

- 1) Países Bajos = 387.054 tn.
- 2) Rusia = 148.527 tn
- 3) Alemania = 118.597 tn
- 4) Reino Unido = 125.096 tn
- 5) Polonia = 64.931 tn.

- 6) Francia = 34.154 tn.
- 7) España = 32.577 tn.
- 8) Ucrania = 31.066 tn.
- 9) Bélgica = 21.514 tn.
- 10) Italia = 21.780 tn.

Para analizar los destinos se emplearon diferentes variables de índole macro económica que permitieron determinar el panorama en las relaciones comerciales entre los diferentes destinos. Dichas variables fueron las siguientes:

- 1) Importaciones totales del bien exportable (1202.42.000).
- 2) Importaciones totales al año 2020.
- 3) Derechos de importaciones en cada destino.
- 4) Tasa de inflación anual proyectada al año 2021.
- 5) Tasa de crecimiento del PBI proyectada para el año 2021.
- 6) Riesgo país.
- 7) Clima de negocios en cada país de destino.

El proceso para poder determinar el país de destino se inició a partir de la valoración de cada una de las variables por los diferentes países, utilizando una escala del 1 al 5 para cada uno de los indicadores. Luego, dichos valores fueron ponderados de acuerdo a la importancia de las variables económicas, y así se determinó el valor total para cada destino, escogiendo el valor más alto.

A continuación se expone la determinación del valor de cada variable y luego la matriz multicriterio con la decisión del país de destino.

Tabla 5: Criterios de evaluación

Importaciones totales del bien (1202.42.00) valores del año 2020				
Destino	FOB USD	Valor	Escala de valores en millones	
Países bajos	\$ 232.790	5	1	[0 - 10]
Rusia	\$ 187.787	5	2	[10-20]
Alemania	\$ 26.890	3	3	[20 - 50]
Reino Unido	\$ 172.014	5	4	[50 - 100]
Polonia	\$ 96.265	4	5	Más de 100

Fuente: Trade Map (2021).

Importaciones totales del año 2020				
Destino	FOB USD	Valor	Escala de valores en millones	
Países bajos	\$ 596.746	3	1	[0 - 100]
Rusia	\$ 239.748	2	2	[100 - 300]
Alemania	\$ 1.170.787	5	3	[300 - 600]
Reino Unido	\$ 634.710	4	4	[600 - 900]
Polonia	\$ 257.167	2	5	Más de 900

Fuente: Observatorio de complejidad económica, OEC (2021)

Derechos de importación				
Destino	%	Valor	Escala de valores en %	
Países bajos	6%	3	1	[0 - 2]
Rusia	7,80%	4	2	[2 - 4]
Alemania	7%	4	3	[4 - 6]
Reino Unido	1,46%	1	4	[6 - 9]
Polonia	0%	1	5	Más del 9%

Fuente: Santander Trade (2021)

Inflación anual estimada a 2021				
Destino	%	Valor	Escala de valores en %	
Países bajos	1,9%	2	1	[0 - 1]
Rusia	2,1%	3	2	[1 - 2]
Alemania	2,6%	3	3	[2 - 3]
Reino Unido	1,0%	1	4	[3 - 4]
Polonia	2,5%	3	5	Más del 4%

Fuente: Banco Mundial (2021).

Crecimiento del PBI				
Destino	%	Valor	Escala de valores en %	
Países bajos	-3,7%	3	1	[-1 y -2]
Rusia	-3,1%	3	2	[-2 y -3]
Alemania	-5,0%	4	3	[-3 y -4]
Reino Unido	-10,0%	5	4	[-4 y -5]
Polonia	-2,7%	2	5	Más bajo al 5%

Fuente: Banco Mundial (2021)

Riesgo país				
Destino	%	Valor	Escala de valores en %	
Países bajos	Muy bajo	5	1	Muy alto
Rusia	Alto	2	2	Alto
Alemania	Bajo	4	3	Medio
Reino Unido	Bajo	4	4	Bajo
Polonia	Alto	2	5	Muy bajo

Fuente: CESCE (2021)

Clima de negocio (puesto sobre 190 países)				
Destino	Prima de riesgo	Valor	Escala de valores en %	
Países bajos	36	4	1	[0 - 10]
Rusia	31	4	2	[10 - 20]
Alemania	24	3	3	[20 - 30]
Reino Unido	9	1	4	[30 - 40]
Polonia	33	4	5	Más de 40

Fuente: Banco Mundial (2021)

Contando con los valores para cada una de las variables, se expone a continuación la matriz multicriterio. En la misma, se ponderaron los valores de cada una de las variables de análisis, realizando sumatoria y escogiendo como resultante al destino con el valor más alto.

Tabla 6: Matriz Multicriterio

Criterios de evaluación		IMP Total del bien exportable	IMP Totales	Derechos de importación	Inflación	Crecimiento del PBI	Riesgo País	Clima de negocios	TOTAL
Peso ponderado		0,2	0,02	0,2	0,27	0,02	0,27	0,02	1
Países Bajos	Valor	5	3	3	2	3	5	4	3,6
	Ponderado	1,0	0,1	0,6	0,5	0,1	1,4	0,1	
Rusia	Valor	5	2	4	3	3	2	4	3,3
	Ponderado	1	0,04	0,8	0,81	0,06	0,54	0,08	
Alemania	Valor	3	5	4	3	4	4	3	3,5
	Ponderado	0,6	0,1	0,8	0,81	0,08	1,08	0,06	
Reino Unido	Valor	5	4	1	1	5	4	1	2,7
	Ponderado	1	0,08	0,2	0,27	0,1	1,08	0,02	
Polonia	Valor	4	2	1	3	2	2	4	2,4
	Ponderado	0,8	0,04	0,2	0,81	0,04	0,54	0,08	

Fuente: elaboración propia.

El resultado del análisis determina que Países Bajos es la mejor elección de destino para realizar el plan de exportación. Dicho país cuenta con el nivel más alto de demanda bajo la posición arancelaria del producto en cuestión. Además, presenta un buen clima para el desarrollo de negocios, presentando un bajo riesgo país y una importante tendencia de

mejora en cuanto a su crecimiento económico. Alemania se encuentra en segundo lugar como potencial de destino, sin embargo cuenta con una importante diferencia en cuestión al volumen de demanda del maní, es por ello que se escoge como destino a Países Bajos.

A continuación, se exponen la Etapa 2 del plan, basada en la definición de cada una de las estrategias del *marketing mix*, detallando la manera en la cual se abordará el proyecto de implementación.

Etapa 2: Definición de estrategias para ingresar al mercado

Definición de la estrategia de producto:

El primer punto bajo la definición de las estrategias se basa en la determinación del producto a exportar, en este caso el maní con cáscara que presenta la siguiente clasificación bajo su posición arancelaria 1202.42.00.190Z:

- Capítulo 12: cereales y oleaginosas.
- Partida 1202: maní.
- Sub partida 1202.42: los demás.
- Nomenclatura Común del MERCOSUR 1202.42.00: maní sin cáscara, incluso quebrantados.
- Sistema Informático Malvina: 1202.42.00.190Z: los demás.

De acuerdo al Decreto 230/2020 los bienes exportados que cumplan con estos criterios se encuentran alcanzados por un derecho a la exportación del 7%, con la posibilidad de reintegro del 1% (Cámara Argentina del Maní, 2020).

Considerando que es la primera vez que Campo Agrícola realizará un plan de exportación, se ha definido una estrategia a partir de la venta directa con empresas industriales que se abastecen del bien primario del maní para su industrialización y posterior producción de bienes finales derivados del maní. En este sentido se debieron escoger dentro del padrón de empresas de los Países Bajos que realizan la importación de este tipo de productos, reconociendo a las siguientes empresas, las cuales serán los posibles destinos para la comercialización del bien:

Tabla 7: Empresas de los Países Bajos importadoras

Nombre	Ubicación	Página web	Contacto
Polak & Co	Rotterdam, Holanda	https://www.polakco.nl/	31-10-4110190
Delinuts BV	Doetinchem, Holanda	https://www.delinuts.nl/nl-nl/	31-03-1855500
Daarnhouwer & Co BV	Zaandam, Holanda	https://daarnhouwer.nl/	31-75-6126310
Rosenberg Import BV	Almere, Holanda	https://www.sligro.nl/home.html	31-36-5304142

Fuente: elaboración propia.

Definición de la estrategia de distribución

Teniendo en cuenta que se realizará la exportación a través de la venta directa con las empresas mencionadas anteriormente y que es la primera comercialización internacional realizada por Campo Agrícola, se ha determinado llevar adelante una intervención de comerciar un total de 28 toneladas de maní sin cáscara, aspecto que podrá ser realizado debido a que la empresa cuenta con la capacidad productiva para generar dicha cantidad.

Debido a que el destino ha sido determinado para los Países Bajos, se definió un transporte de tipo marítimo, utilizando un contenedor Dry Van '20 que cuenta con una capacidad de 28 toneladas, pudiendo así utilizar la máxima capacidad del contenedor para exportar el maní.

Respecto al embalaje, al tratarse de un bien que se comercializará a granel, se utilizarán un embalaje FIBC de tipo *big bag*, de capacidad de 1 tonelada para almacenar el bien y estas se dispondrán en el contenedor mencionado. Este tipo de embalaje es uno de los más empleados al comercializar bienes a granel, debido al aspecto económico en su adquisición y la facilidad de uso, ya que se pueden apilar los mismos sin dañar la calidad, en este caso del maní.

El transporte del contenedor se realizará bajo la siguiente operación:

- 1) Se consolidará el contenedor en depósito fiscal en la ciudad de Córdoba.
- 2) El destino será el puerto de Rosario vía terrestre.
- 3) Luego desde el puerto de Rosario se realizará el transporte marítimo hacia el puerto de Rotterdam, Países Bajos.

Para llevar a cabo la intervención, se plantea utilizar el INCOTERM CIF, *Cost and Freight*, es decir costo y flete, lo que significa que el vendedor se hará cargo de todos los

costos hasta que la mercadería llegue a puerto de destino. Además, el vendedor se hará cargo de los despachos de exportación, los gastos en el país de origen y el flete. La responsabilidad recaerá sobre el comprador una vez la mercadería se encuentre en la embarcación, encargándose de los trámites de importación y el transporte a la dirección de destino. A continuación se expone el presupuesto de logística para comercializar las 28 toneladas de maní.

Definición de la estrategia de precio

Para la fijación de la estrategia del precio, se establece un proceso mediante el cual la empresa pueda incursionar en el comercio exterior a través de precios competitivos. Por ello, se toma como referencia el valor FOB de la tonelada de maní bajo la posición arancelaria 1202.0042 el cual, de acuerdo al Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería (2021) es de 700 USD por tonelada.

Si se multiplican las toneladas que se buscan exportar, en este caso 28, se llega a un precio final de 19.600 USD. En la siguiente tabla, se puede observar la determinación del precio final para las 28 toneladas, teniendo en cuenta los materiales involucrados, los derechos de exportación, reintegros y comisiones por venta.

Tabla 9: Definición del Precio CIF.

Concepto	Importe USD
Cantidad de toneladas	28
Precio de la tonelada	700
Costo de producción	\$ 19.600
Margen de ganancia (4%)	\$ 784
Precio EXW	\$ 20.384
Gasto de despacho	\$ 100
Gastos de embalaje	\$ 100
Flete interno	\$ 1.300
Seguro interno	\$ 300
Franco Transportista (FCA/FOB)	\$ 22.184
Flete internacional	\$ 600
Seguro internacional	\$ 300
Costo Seguro y Flete (CIF)	\$ 23.084

Fuente: elaboración propia.

Definición de la estrategia de promoción

Como estrategia para la comunicación y promoción del plan de trabajo, se plantea realizar una intervención sobre la participación en ferias relacionadas al rubro agrícola, no solo respecto al maní sino también sobre otros bienes para potenciar la posibilidad de adentrarse en el comercio internacional de manera diversificada.

Para lograrlo, se propone participar tanto en ferias nacionales como internacionales. Debido al contexto de pandemia que atraviesan las naciones puede que las fechas presenten alteraciones o bien que no se realicen desde la presencialidad, sino a partir de eventos virtuales. De igual manera, la participación en estas ferias contribuirá a hacerse conocidos en el mundo de las exportaciones, a generar nuevos contactos, y a identificar aspectos que deben tenerse en cuenta para aumentar el valor agregado del producto. Es decir que la participación a ferias funcionará tanto para la comunicación externa y la promoción de los bienes que produce Campo Agrícola, como también para adquirir conocimientos y herramientas para aplicarlos en un proceso de mejora continua.

De esta forma, se deberá realizar una planificación de logística para participar en dichas ferias, partiendo del reconocimiento de los posibles eventos a desarrollarse a través del globo durante el año 2021 la planificación del transporte y el alojamiento de los socios, el diseño de carpetas institucionales y un *brouchure* de marca, y en el caso de realizarlo presencial el diseño de un stand para formar parte de las intervenciones. Se plantea un presupuesto de USD 12.000 para destinarlos a la participación de al menos 2 ferias durante el 2021.

Entre las posibles ferias a participar se encuentran las siguientes:

- 1) Nerlandse Landbouweurs Leeuwarden: Diciembre (Leeuwarden, Países Bajos).
- 2) Adana Agriculture Fair: Noviembre 2021 (Adana, Turquía).
- 3) MELA 2021: Septiembre 2021 (Messe, Alemania).
- 4) EXPOAGRO 2021: Octubre 2021 (Rosario, Argentina).

Diagrama de Gantt

Tabla 10: Cronograma de actividades

Actividades	Meses	jun-21				jul-21				ago-21				sep-21				oct-21				nov-21				dic-21			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Definición del mercado meta		■																										
Análisis de destinos		■																											
Definición del destino		■																											
Búsqueda de posibles empresas importadoras			■	■																									
Contacto con las empresas			■	■																									
Definición de cantidades a exportar					■																								
Definición de los canales de distribución						■																							
Definición del INCOTERM							■																						
Determinación del precio de exportación								■																					
Definición del plan de promoción									■																				
Búsqueda de ferias internacionales										■																			
Presentación a directivos											■																		
Ajustes en base a sus observaciones												■	■																
Implementación del plan													■	■	■														
Presentación a ferias internacionales														■	■												■	■	

Fuente: elaboración propia.

Conclusión

La realización de este trabajo ha contribuido a comprender la dimensión y el alcance que implica el desarrollo de un plan de exportación para una organización. En este caso, se trabajó sobre Campo Agrícola, con el fin de desarrollar un primer acercamiento sobre la comercialización internacional del establecimiento. En este sentido se escogió a uno de los bienes primarios producidos por dicha organización, el maní, con el objetivo de definir un plan de exportación para la región europea dado el alto consumo que existe en el mismo, como también para aprovechar los convenios y programas de estímulo sobre el comercio internacional entre el bloque del MERCOSUR y la Unión Europea.

De esta manera, se tomaron los 10 países europeos que presentaban la mayor demanda e importaciones de maní, escogiendo a 5 de ellos para realizar el análisis de potencial. Se escogió a los Países Bajos como el destino para la exportación del maní, esto gracias al uso de la matriz multicriterio, que permitió determinar un país de destino bajo variables objetivas y no subjetivas.

A su vez, se definieron las actividades que deberán ser llevadas adelante por la organización para desenvolverse en el comercio internacional, determinando las estrategias a partir del *marketing mix*, lo que permitió ser más precisos a la hora de establecer los pasos requeridos para que el plan pueda llevarse a la práctica.

El desarrollo de este tipo de intervenciones contribuye a la identificación de nuevas oportunidades de negocio para las organizaciones, gestando de esta manera novedosas alternativas para no depender únicamente del mercado nacional, lo que permitirá en el largo plazo aumentar el protagonismo y las ventajas competitivas de la organización por sobre sus rivales.

Si bien a lo largo del trabajo se han planificado las estrategias y operaciones que debe llevar adelante Campo Agrícola, se plantean a continuación un conjunto de recomendaciones que contribuirán a una mayor competitividad para la organización.

Recomendaciones

En primer lugar se sugiere incorporar, dentro de la estructura organizacional, un departamento específico para la gestión del comercio internacional. Esto traerá aparejado una mayor planificación y control de las operaciones que establezca Campo Agrícola con sus clientes internacionales.

En segundo lugar, se recomienda llevar este plan de exportación hacia la comercialización de otros bienes, los cuales también cuentan con un amplio potencial de crecimiento, tales como el trigo, maíz y soja. A su vez, dicha planificación de exportación permitirá identificar otros destinos, más allá de la Unión Europea, contribuyendo de esta manera a una diversificación de la cartera de clientes actual de Campo Agrícola.

En tercera instancia, se sugiere diseñar un plan estratégico para la renovación de tecnología, esto con el objetivo de realizar inversiones en maquinarias y en procesos productivos que permitan ahorrar costos, además de conferirle un mayor valor agregado a los bienes producidos. Con esta planificación, Campo Agrícola contará con ventajas frente a sus rivales, permitiendo la adquisición de nuevos clientes, tanto en el mercado nacional como también en el internacional.

Bibliografía

- Araya Pizarro, S. (2019). *Priorización multicriterio de mercados potenciales de comercio justo*. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n5/0718-0764-infotec-30-05-309.pdf>
- Bolsa de Comercio de Rosario (2021). *Estimaciones nacionales de producción*. Recuperado de: <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/gea/estimaciones-nacionales-de-produccion/estimaciones>
- Cámara Argentina del Maní (2020). *Derechos de exportación de Maní, decreto 230/2020*. Recuperado de: <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/derechos-de-exportacion-de-mani-decreto-2302020/>
- Cancillería de Argentina (2019). *Acuerdo de asociación estratégica Mercosur – UE*. Recuperado de: https://www.cancilleria.gob.ar/userfiles/prensa/resumen_acuerdo_mcs-ue_elaborado_por_gobierno_argentino.pdf
- CEPAL. (2020). *Balance preliminar de las Economías de América Latina: Argentina*. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/140/BP2020_Argentina_es.pdf
- CERA (2021). *Historial de cotización*. Recuperado de: <https://www.cera.org.ar/new-site/cotizacion.php>
- CIPPEC (2020). *¿Cuál fue la respuesta del sistema educativo argentino ante la pandemia?* Recuperado de: <https://www.cippec.org/textual/cual-fue-la-respuesta-del-sistema-educativo-argentino-ante-la-pandemia/>
- CLACSO (2020). *La deuda pública de la Argentina es nuevamente vez noticia*. Recuperado de: https://www.clacso.org/la-deuda-publica-de-la-argentina-es-nuevamente-noticia/#_ftn1
- Czinkota, M. Ronkainen, I. (2008). *Marketing Internacional*. México. Prentice Hall.
- Indec (2021). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos- segundo semestre del 2020*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf

- Indec (2021). *Índice de precios al consumidor-marzo 2021*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf
- Keegan, W. J. Green, M. C. (2009). *Marketing Internacional*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México. Pearson
- Martínez Prats, G. García Muñoz, C. Navarrete Torres, M.C. (2016). *Programa para la promoción y desarrollo de las exportaciones en tabasco*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048481009.pdf>
- Ministerio de Agroindustria (2018). *Cadena del Maní*. Recuperado de: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_2018_MANI.pdf
- Páramo Morales, D. (2013). *El proyecto de exportación, elemento básico de la planeación del marketing internacional*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64628626003.pdf>
- Res. Gral. Conj. AFIP 3972/16 y SENASA 774/16. Buenos Aires, 28 de Diciembre de 2016. Recuperado de: https://www.cac.com.ar/data/documentos/50_29-12%20Res.%20Gral.%20Conj.%20AFIP%203972-16%20y%20SENASA%20774-16.pdf
- Resolución N° 2013/1993. Administración Nacional de Aduanas, Buenos Aires, 10 de Agosto de 1993. Recuperado de: http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REA_03002013_1993_08_10
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC.
- Salvatto, A. (2020). *Agroindustria 4.0 ¿El futuro de Latinoamérica?* Recuperado de: <https://www.itsitio.com/ar/agroindustria-4-0-futuro-latinoamerica/>
- Santander Trade (2021). *Análisis de mercados, política y economía Argentina*. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Thompson, A. Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Pearson Education.