



CAMPO AGRÍCOLA Y EL
DESAFÍO EUROPEO:
NUEVAS
OPORTUNIDADES DE
EXPORTACIÓN

Alvarez, María Belén

D.N.I: 42.639.302

Legajo: VCIN006453

Lic. En Comercio Internacional

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
<i>Objetivo General</i>	5
<i>Objetivos específicos</i>	5
Análisis de situación	6
<i>Análisis Interno</i>	6
<i>Factor político</i>	7
<i>Factor económico</i>	9
<i>Factor social</i>	13
<i>Factor tecnológico</i>	14
<i>Factor ecológico</i>	14
<i>Factor Legal</i>	15
<i>Análisis internacional</i>	15
<i>Principales importadores</i>	16
<i>Principales exportadores</i>	17
Diagnóstico	18
Marco Teórico	19
Plan de implementación	22
Conclusiones	29
<i>Recomendaciones</i>	29
Referencias	31

Resumen

En el siguiente Reporte de Caso se ha trabajado sobre la empresa 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 a su alto valor agregado y a los rendimientos de producción con los que cuenta. Argentina es uno de los mejores productores de maní del mundo, precisamente la provincia de Córdoba cuenta con la mayor producción del mismo. A lo largo del trabajo se analizaron diferentes factores, tanto internos como externos y de este modo se obtuvo un panorama claro de la situación actual en la que se encuentra la empresa. Luego mediante la matriz multicriterio se arribó a la conclusión de que Países Bajos es el mercado más propicio para realizar la primera exportación de la misma. Seguidamente, se aplicó la estrategia de las 4P del marketing mix internacional, donde se analiza el producto, el precio, la plaza y la promoción. Por último, se presentaron las conclusiones y recomendaciones con el fin de que la empresa las tenga en cuenta y pueda desarrollar de manera exitosa su primera exportación.

Palabras claves: Exportación. Maní. Europa.

Abstract

In the following case report, work has been done on the Campo Agrícola company in order to design an export plan so that it can start its commercial activities from the international level. Peanuts were established as a product to be exported, due to the high added value and production yields it has. Argentina is one of the best peanut producers in the world, precisely the province of Córdoba has the largest production of peanuts. Throughout the work, different factors, both internal and external, were analyzed and in this way a clear picture of the current situation in which the company finds itself was obtained. Then, through the multi-criteria matrix, it was concluded that the Netherlands is the most favorable market to carry out the first export of the same. Next, the strategy of the 4Ps of the international marketing mix was applied, where the product, price, place and promotion are analyzed. Finally, the conclusions and recommendations were presented so that the company can take them into account and successfully develop its first export.

Keywords: Export. Peanut. Europe.

Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación de la empresa Campo Agrícola consiste en la identificación de oportunidades comerciales en el mercado europeo de uno de sus tres productos principales, el maní. Luego de una ardua investigación se selecciona el mercado que resulta más conveniente para el desarrollo de una relación comercial durante el segundo semestre del año 2025.

Campo Agrícola se crea en el año 2004 y consta de 4 socios que deciden emprender con la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros en la zona de Hernando y Pampayasta Sur, departamento de Tercero Arriba, provincia de Córdoba. La sociedad cuenta con 552 hectáreas que son propiedad de los socios y además se adicionan otros campos arrendados de acuerdo a la proyección de la empresa para el año siguiente.

La empresa posee una misión, visión y política a largo plazo orientado con el desarrollo y expansión de la misma en conjunto con sus empleados, proveedores y socios. Todo esto se realiza bajo una política clara que prioriza el desarrollo ético y profesional asegurando el progreso.

Los cultivos principales con los que trabajan son soja, maíz, maní y en algunos casos se siembra trigo, son sembrados entre los meses de octubre y diciembre Y, dependiendo de dicha fecha de siembra, será la fecha de cosecha, que siempre se ubica entre los meses de marzo y junio del año siguiente. Posee una política de rotación entre distintos cultivos en la búsqueda de mayor sustentabilidad económica y agronómica (Universidad Siglo 21, s.f).

La problemática detectada en Campo Agrícola es la falta de asesoría en el sector de Comercio Internacional, el cual es fundamental en la actualidad debido a la creciente globalización y la interconexión de los mercados.

El propósito de este Reporte de Caso es evaluar la infraestructura y situación actual de la empresa, así como su entorno y el del sector en el que opera. Con ello, se exploran las diversas opciones disponibles para que la empresa comercialice directamente su producción de maní en el mercado internacional, en lugar de limitarse a ser proveedora de las principales agroexportadoras del país. Por lo tanto, se procede a analizar e identificar oportunidades de negocio en Europa para este producto.

La decisión de abordar la temática de la exportación de maní a Europa se fundamenta en los significativos beneficios que esta actividad puede generar para la provincia de Córdoba. Ya que esta provincia es la mayor productora de maní de Argentina, con una producción promedio de 1.100.000 Tn por campaña, lo cual representa el 87% y 90% del total producido a nivel nacional. La actividad manicera se concentra en el centro-sur de la provincia con aproximadamente 30 empresas que se dedican a la transformación y exportación de maní (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2023).

Resumen de antecedentes

Una de las empresas exportadoras de maní, es Manisur, ubicada en General Cabrera, Córdoba, Argentina, que comenzó sus actividades en 1992. Especializada en la producción, industrialización y exportación de maní confitería y otros derivados, ha construido una sólida reputación en los mercados internacionales por la alta calidad de sus productos.

En cuanto a exportaciones, la empresa ha logrado expandirse a mercados en Europa, Asia y América del Norte, consolidándose como uno de los principales actores en el sector. Manisur cumple con estrictas normativas internacionales de calidad y seguridad alimentaria, como las certificaciones ISO 9001, B.R.C., E.T.I., H.A.C.C.P. y además posee el sello de calidad de MANÍ CÓRDOBA, que garantizan la trazabilidad y seguridad de sus productos en los mercados internacionales. Los desafíos a los que ha enfrentado incluyen las fluctuaciones en los precios internacionales del maní, las políticas arancelarias de algunos países y la necesidad constante de innovar en sus procesos productivos para mantener la competitividad (Manisur, s.f.).

Objetivo General

Identificar oportunidades de negocio en el mercado europeo para las exportaciones de maní de la empresa Campo Agrícola para el año 2025.

Objetivos específicos

- Analizar los potenciales mercados europeos para la internacionalización de Campo Agrícola con el producto maní.
- Desarrollar estrategias de Marketing Internacional en base a las exigencias del país seleccionado.

Análisis de situación

Los productos obtenidos son los denominados *commodities* agrícolas, cuyo destino final puede ser el mercado interno y el mercado externo. El maíz se destina a ambos mercados, la mayor parte se vende a exportadores del complejo agroindustrial de Rosario que lo procesan para el mercado interno o la exportación, y el resto se vende a productores ganaderos de la zona.

En el caso de la soja, la totalidad se vende a compradores del complejo agroindustrial de Rosario para su procesamiento y exportación. Y por último el maní, es vendido en su totalidad a empresas cercanas al Departamento de Tercero Arriba, para su procesamiento, y el destino final de la mercadería es el mercado externo.

La empresa no cuenta con maquinaria para las operaciones, sino que subcontrata a contratistas los servicios de siembra, fumigación, fertilización y cosecha, que luego son almacenados en su propia planta de tanques con 1.500 toneladas de capacidad de almacenamiento. El resto del grano se lleva a las empresas de los alrededores para su recogida y venta. Cuentan con un responsable del mantenimiento y cuidado del campo y un ingeniero agrónomo que actúa como consultor externo. No existe un departamento de comercio exterior ni de gestión de exportaciones en su historial (Universidad Siglo 21, s.f).

Análisis Interno

El análisis FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Permite tener un panorama más amplio de la empresa, crea un diagnóstico certero y útil para detectar ventajas competitivas, problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y difundir mejor las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los clientes y leads (Pursell, 2024).

Tabla 1: Análisis FODA para Campo Agrícola.



Fuente: Elaboración propia

Análisis del sector

Mediante un análisis PESTEL se realiza una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la empresa. Con ello, se pueden identificar los elementos externos que puedan afectar tanto el presente como el futuro de las operaciones (Santos, 2024).

Factor político.

Dentro de este factor se puede considerar los acuerdos comerciales vigentes que posee Argentina con el resto de los países visualizados en la Tabla 2, los organismos de promoción y fomento a las exportaciones que brindan apoyo a las empresas exportadoras, especialmente en el sector agrícola. Algunas de las instituciones clave que pueden asistir a Campo Agrícola en su proceso de exportación son:

- a) ProCorodoba, (s.f), que tiene como objetivo promover las exportaciones de productos regionales, ofrece apoyo en la participación en ferias internacionales, misiones comerciales, y facilita el acceso a contactos comerciales en el extranjero. Para Campo Agrícola, esta agencia puede ser

fundamental en la búsqueda de nuevos mercados y en la promoción del maní cordobés.

- b) El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, (s.f), a través de sus embajadas y consulados, este ministerio ofrece servicios de promoción comercial, investigación de mercados y apoyo logístico a las empresas que buscan exportar. Además, facilita la participación en rondas de negocios y eventos internacionales, ofreciendo visibilidad a los productos argentinos en el exterior.
- c) ExportaPymes, (s.f), es un programa del gobierno argentino diseñado para facilitar y promover la exportación de pequeñas y medianas empresas en diversos sectores, incluido el agrícola. Este programa busca brindar apoyo a las PYMEs en su proceso de internacionalización, ayudando a acceder a mercados internacionales y mejorar su competitividad en el exterior.

Tabla 2: Acuerdos Comerciales Argentinos en Vigor

ACUERDOS MULTILATERALES		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	
Miembros de la OMC	1-ene-95	
CUSTOMS UNIONS		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	
Estados miembros del MERCOSUR	26-mar-91	
ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Fecha de vigencia
Chile	2-nov-17	2-may-19
MERCOSUR - Colombia AAP.CE N°72	21-jul-17	
MERCOSUR - Egipto	2-ago-10	1-sep-17
MERCOSUR - Israel	18-dic-07	
MERCOSUR - Perú (ACE 58)	30-nov-05	
MERCOSUR - Bolivia (ACE 36)	17-dic-96	28-feb-97
MERCOSUR - Chile (ACE 35)	25-jun-96	1-oct-96
ACUERDOS MARCO		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Fecha de vigencia
MERCOSUR - Marruecos	26-nov-04	29-abr-10
MERCOSUR - México (ACE N°54)	5-jul-02	5-ene-06
ACUERDOS COMERCIALES PREFERENCIALES		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Fecha de vigencia
MERCOSUR - Unión Aduanera del Africa Meridional (SACU)	15-dic-08	1-abr-16
México (ACE N°6)	24-ago-06	1-ene-07
Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR (AAP.CE N°59)	18-oct-04	
MERCOSUR - India	25-ene-04	1-jun-09
Uruguay (AAP.CE N°57)	31-mar-03	1-may-03
MERCOSUR - México (ACE N°55) - Acuerdo sobre el sector autom	27-sep-02	
Paraguay (ACE N°13)	6-nov-92	6-nov-91
Chile (AAP.CE N°16)	2-ago-91	2-ago-91
Brasil (ACE N°14)	20-dic-90	20-dic-90

Fuente: Elaboración propia en base a (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2024)

Factor economico

El factor económico es de suma importancia, ya que hay ciertas variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía, tales como la inflación, la tasa de interés, el Producto Interno Bruto (PIB), el tipo de cambio, balanza comercial y riesgo país.

La inflación, conocida como Índice de Precios al Consumidor (IPC), según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) arrojó el siguiente resultado, disponible a la fecha:

Figura 1: Valores de inflación julio 2025.



Fuente: (INDEC, 2025)

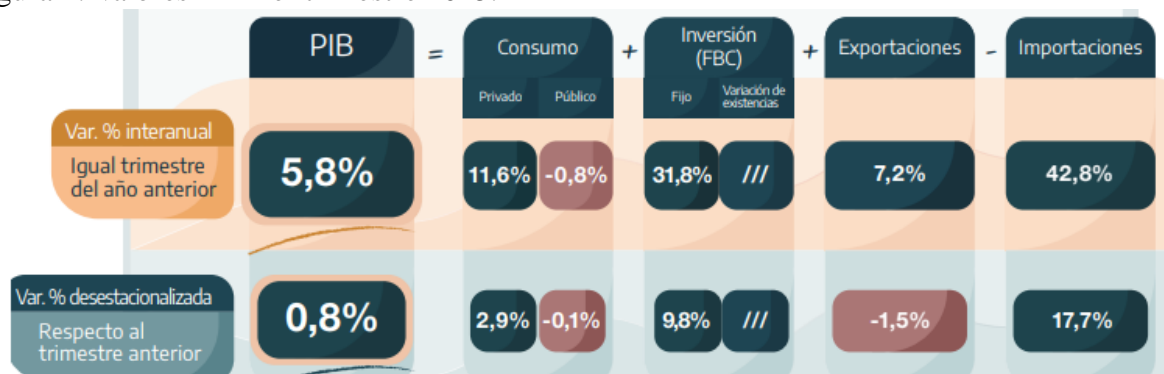
Se puede observar que la inflación de julio fue del 1,9%, y acumuló en el año una variación de 17,3%. En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 36,6%.

En agosto de 2025, las tasas de interés en Argentina reflejan la política monetaria restrictiva del Banco Central (BCRA) en respuesta a la persistente inflación y las dificultades económicas. La tasa de referencia se mantiene en el 29% nominal anual, mientras que la tasa de pasivos se ubica en torno al 33%. Las tasas para depósitos a plazo fijo en pesos ofrecieron una Tasa Nominal Anual (TNA) del 44%, con una Tasa Efectiva Anual (TEA) que llegó al 55%. Esta estrategia busca estabilizar el tipo de cambio y mitigar las presiones inflacionarias, aunque también podría impactar negativamente en el crecimiento económico debido al encarecimiento del crédito y la reducción del consumo.

La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el primer trimestre de 2025, muestra un incremento de 5,8% con relación al mismo período del año anterior.

El PIB desestacionalizado del primer trimestre de 2025, con respecto al cuarto trimestre de 2024, registra un aumento de 0,8%, mientras que la tendencia-ciclo muestra una variación de 1,4%.

Figura 2: Valores PIB 1er trimestre 2025.



Fuente: (INDEC, 2025)

Con respecto al tipo de cambio, factor clave para cualquier empresa que quiere incursionar en mercados internacionales, se podrá nombrar los más relevantes para el caso, ya que en Argentina existen más de 6 tipos de dólar:

Dólar oficial: Es el tipo de cambio controlado y establecido por el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Es utilizado para operaciones de comercio exterior, como exportaciones e importaciones y tiene una cotización pura, sin ningún tipo de impuestos.

Dólar ahorro solo se accede si se cumple con una serie de requisitos, con un tope de hasta 200 dólares mensuales. Esta cotización tiene incorporada una serie de impuestos que incrementan un 60% el valor del dólar oficial (incluye un 30% del Impuesto País y otro 30% del Impuesto a las Ganancias, dado que la percepción de Bienes Personales se eliminó recientemente).

Dólar blue: Este es el tipo de cambio del mercado paralelo o informal, que surge debido a la demanda de dólares fuera del sistema regulado por el gobierno. Es una cotización más alta que la del dólar oficial y refleja la falta de acceso a dólares en el mercado oficial. Es la que más compran los argentinos.

El dólar tarjeta es el que se usa para abonar en pesos servicios dolarizados, como los servicios de las plataformas Spotify o Netflix, o compras también dolarizadas dentro y fuera del país.

Los dólares MEP y CCL también son llamados financieros y no tienen restricciones. El dólar MEP es una operación bursátil surgida a partir de la compra de un bono en pesos, pero convertible al mismo título en dólares. La operatoria concluye con la transferencia de los billetes a una cuenta bancaria en dólares. Además, es posible cambiar los pesos a dólares o de dólares a peso manteniéndolos en Argentina, en cambio con el CCL se pueden llevar los ahorros al exterior o repatriarlos.

Figura 3: Valores dólar al 27/08/2025

Dólar Blue ↗ = 0,00% 1345,00 1365,00 COMPRA VENTA 27/08/2025 - 11:40	Dólar Oficial ↗ = 0,00% 1335,00 1377,12 COMPRA VENTA 27/08/2025 - 10:57
Dólar Banco Nación ↗ ↑ 0,36% 1335,00 1375,00 COMPRA VENTA 27/08/2025 - 11:40	Dólar MEP ↗ ↑ 0,80% 1363,57 REFERENCIA 27/08/2025 - 11:40
Euro ↗ ↑ 3,43% 1532,48 1617,20 COMPRA VENTA 26/08/2025 17:54	Euro Blue ↗ = 0,00% 1567,73 1591,04 COMPRA VENTA 27/08/2025 11:00
Dólar Turista ↗ ↑ 0,36% 1787,50 REFERENCIA 27/08/2025 - 11:40	Real ↗ ↑ 0,48% 238,52 238,65 COMPRA VENTA 21/08/2025 11:20
Dólar Cripto ↗ = 0,00% 1365,67 FUENTE BITSO 27/08/2025 - 11:40	Dólar Mayorista ↗ = 0,00% 1347,50 1356,50 COMPRA VENTA 27/08/2025 - 10:58
Dólar CCL ↗ ↑ 0,70% 1364,60 REFERENCIA 27/08/2025 - 11:40	Dólar Futuro ↗ = 0,00% 0,00 0,00 COMPRA VENTA 27/08/2025 - 11:21

Fuente: (Ámbito, 2025)

En la Balanza comercial, en la cual se incorporan las exportaciones e importaciones de bienes y servicios, arroja las siguientes cifras estimadas al mes de julio 2025.

Figura 4: Valores balanza comercial julio 2025



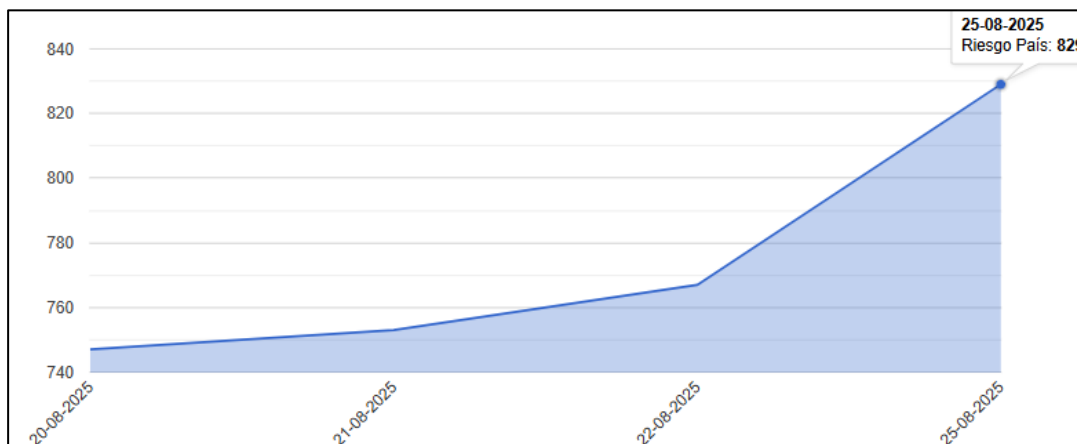
Fuente: (INDEC, 2024)

En julio, las exportaciones totalizaron USD 7.727 millones, lo que representó un crecimiento interanual de 7,5%. Esta suba fue impulsada por un incremento de 6,2% en las cantidades exportadas y de 1,3% en los precios. Los datos desestacionalizados registraron un alza de 3,1% y la tendencia-ciclo, de 0,8%, en comparación con el mes anterior.

Las importaciones de julio alcanzaron un total de USD 6.738 millones, lo que representó un incremento interanual de 17,7%. Este crecimiento se atribuyó a un aumento de 23,2% en las cantidades y a una disminución en los precios de 4,1%. Los datos desestacionalizados registraron una suba de 0,1% y los de la tendencia-ciclo, una caída de 0,7%, en comparación con el mes anterior.

En Argentina, el riesgo país es un indicador crítico que refleja la percepción de los inversores sobre la capacidad del país para cumplir con sus obligaciones de deuda externa. Históricamente, el riesgo país de Argentina ha sido elevado en comparación con otros países de la región, lo que refleja la percepción de que invertir en Argentina es más riesgoso debido a su vulnerabilidad a crisis recurrentes. Esto tiene un impacto directo en las finanzas públicas y privadas, ya que aumenta el costo de emitir deuda y puede limitar el acceso a los mercados internacionales de capital (Banco Central de la República Argentina, 2024).

Figura 5: Valor riesgo país agosto 2025



Fuente: (Ámbito, 2025)

Factor social

El sector agrícola en Argentina emplea una gran cantidad de personas en zonas rurales, donde la actividad agrícola es la principal fuente de ingresos. A nivel nacional, el sector agrícola genera empleo directo e indirecto para millones de personas, con una parte significativa dedicada a cultivos como el maní, especialmente en la provincia de Córdoba, la principal zona productora del país. Una treintena de localidades del interior de Córdoba sostienen sus economías gracias a la agroindustria manisera como única fuente significativa de empleo.

La empresa Campo Agrícola, a la cual hace referencia el Reporte de Caso, emplea mano de obra principalmente para las tareas de siembra, cosecha, almacenamiento, y transporte. Uno de los cereales más solicitados es el maní, que una vez cosechado se distribuye a empresa cercanas del Departamento Tercero Arriba, para su procesamiento, y el destino final de la mercadería es el mercado externo.

El consumo de maní y productos con maní es un hábito alimentario arraigado y tradicional en muchos países. En Argentina, se consume principalmente como snack tostado o frito (pelado o con cáscara); azucarado en forma de garrapiñadas, turrone y pralinés; como golosina, ya sea confitado o recubierto de chocolate; o dentro de tabletas y barras de chocolate. Los consumidores argentinos eligen como fruto seco preferido el maní

en el 51% de los casos, las almendras en el 23%, las nueces en el 21%, y las avellanas en el restante 5% de los casos.

Si bien no existen estudios exhaustivos sobre el mercado doméstico en Argentina, el consumo per cápita se estima en 1 kilo per cápita por año, muy por debajo del registrado en los países de consumo tradicional como, por ejemplo, los integrantes de la Unión Europea, donde ronda los 5 Kg. per cápita o China con un consumo en aumento que supera los 10,54 kg/hab (Cámara de Maní, 2024).

Factor tecnológico

En el Ministerio de Ciencia y Tecnología del país existe la Red Científico-Tecnológica del Maní Argentino que es una organización integrada por instituciones vinculadas a las actividades de investigación, desarrollo, innovación, producción y comercialización del maní con base principalmente en la provincia de Córdoba. Se trata de una estructura de ciencia y tecnología del maní dinámica y eficiente, orientada a satisfacer las necesidades de la industria del maní, detectar las oportunidades de desarrollo y contribuir a la gestión de proyectos de vanguardia tecnológica en todas las etapas: demanda, evaluación, financiamiento y concreción, fortaleciendo a las instituciones existentes. Algunas de las organizaciones que participan son: Centro de Ingenieros Agrónomos General Cabrera; Cámara Argentina de Maní; Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); Centro de Excelencia en Productos Y Procesos de Córdoba (Ceproc); Universidad Nacional de Córdoba; Universidad Nacional de Río Cuarto; Universidad Nacional de Villa María; CONICET; Ministerio de Industria, Comercio, Minería de la Provincia de Córdoba; entre otros (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Argentina, s.f).

Factor ecológico.

Mediante la creciente tendencia de consumidores con conciencia ecológica interesados en adquirir productos amigables con el medioambiente, las empresas se ven obligadas a desarrollar procesos de producción que contribuyan al desarrollo sustentable de la economía y la sociedad.

Esto se conoce como marketing verde o marketing ecológico que consiste en realizar estrategias comerciales dedicadas a la venta de productos que sean ecológicos, o

bien que disminuyan el impacto negativo en el medio ambiente. Algunas de las ventajas que tiene este tipo de estrategia son: mayor control sobre la generación de agentes contaminantes, uso de materiales menos contaminantes, mejora la imagen y el posicionamiento de la marca, innovación, ventaja competitiva, entre otras.

Para acompañar este proceso las empresas deben aplicar lo que se conoce como Buenas Prácticas Agrícola (BPA), que consisten en la “aplicación del conocimiento disponible a la utilización sustentable de los recursos naturales básicos para la producción, en forma benévola, de productos agrícolas inocuos y saludables, a la vez que se procuran la viabilidad económica y la estabilidad social” (Bongiovanni, Troilo, & Pedelini, 2012).

Las BPA en maní incluyen rotaciones de por lo menos 4 años, con siembra directa o labranza mínima, y utilizando cultivos de cobertura a la salida del cultivo.

Factor Legal

Se debe tener en cuenta las normas de exportación, que son un conjunto de regulaciones y requisitos que deben cumplirse para que un producto pueda ser exportado de un país a otro. Estas normas son esenciales para asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad, seguridad, y sanidad establecidos tanto por el país exportador como por el país importador. Para asegurar que el maní exportado sea aceptado en los mercados internacionales debemos considerar los siguientes organismos:

- SENASA, 2024 es el encargado de regular y supervisar la sanidad y calidad de los productos agropecuarios y agroalimentarios en el país. Su misión es garantizar la seguridad alimentaria, proteger la salud pública y los recursos naturales, y promover el desarrollo sostenible del sector agropecuario.
- INAL, 2024 es un organismo del gobierno argentino, dependiente de la Secretaría de Salud del Ministerio de Salud y su principal función es regular y controlar la calidad e inocuidad de los alimentos que se producen y consumen en el país.

Análisis internacional

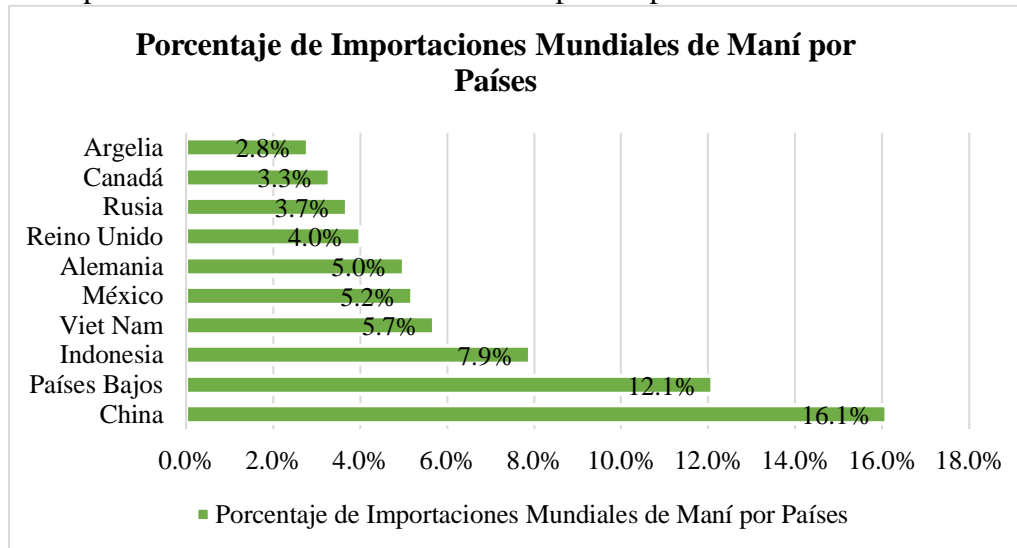
Según las estadísticas proporcionadas por TradeMap (2024) es posible visualizar a los principales importadores y exportadores de la posición arancelaria 1202, la cual

comprende “MANÍES (CACAHUETES, CACAHUATES) * SIN TOSTAR NI COCER DE OTRO MODO, INCLUSO SIN CÁSCARA O QUEBRANTADOS.

Principales importadores

En el siguiente gráfico se observan los 10 principales países importadores de maní a nivel mundial durante el año 2023, siendo China y Países Bajos los mayores importadores.

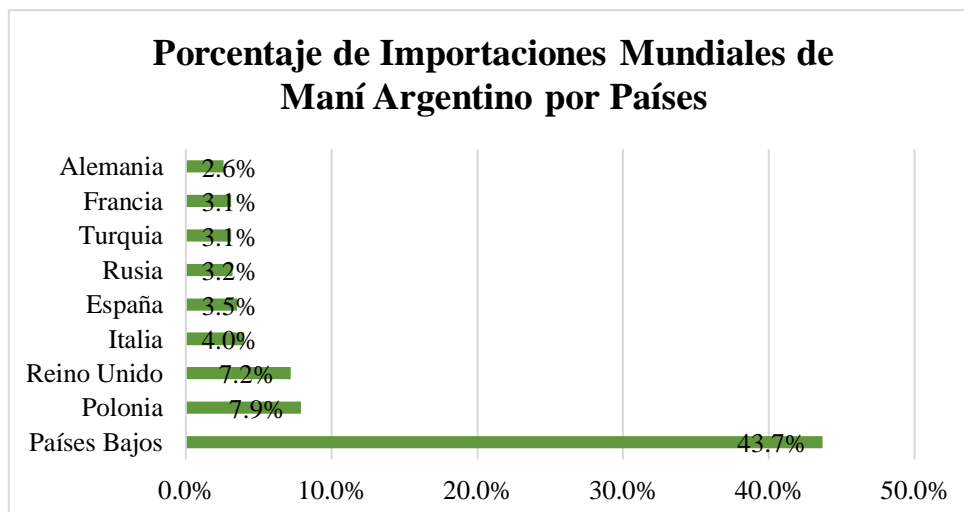
Figura 6: Importaciones de maní a nivel mundial para la posición arancelaria 1202.



Fuente: Elaboración propia en base a (TradeMap, 2024).

En el siguiente gráfico se observan los 10 principales destinos del maní argentino durante 2023, con un gran predominio en Países Bajos.

Figura 7: Importaciones de maní argentino a nivel mundial para la posición arancelaria 1202.

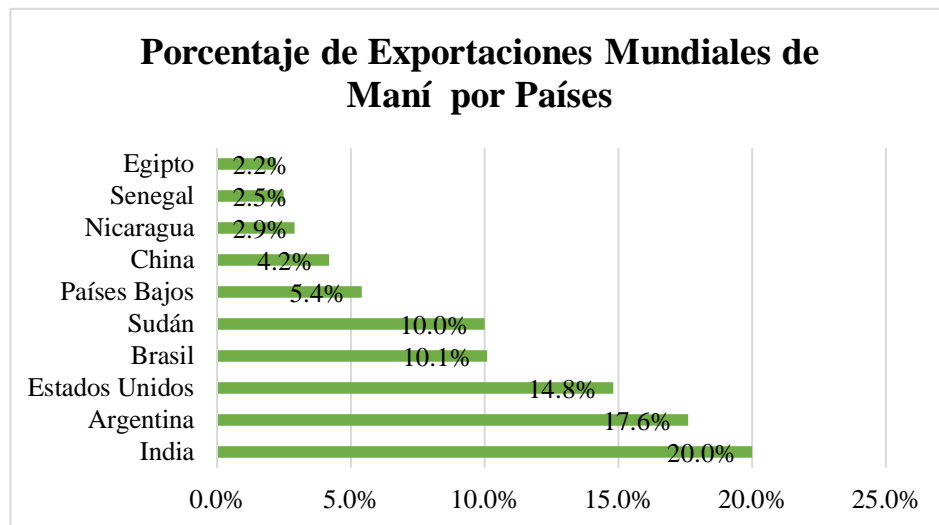


Fuente: Elaboración propia en base a (TradeMap, 2024)

Principales exportadores.

En el siguiente gráfico se observa que Argentina es el segundo país con mayor exportación de maní a nivel mundial

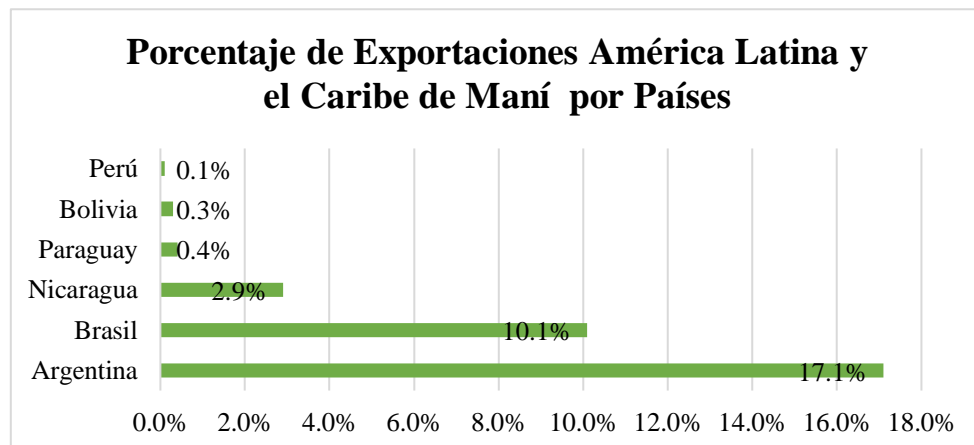
Figura 8: Principales países exportadores para la posición arancelaria 1202.



Fuente: Elaboración propia en base a (TradeMap, 2024)

Por último, en este gráfico se observa que Argentina es el principal exportador de maní en América Latina y El Caribe.

Figura 9: Principales países exportadores de América Latina y El Caribe para la posición arancelaria 1202.



Fuente: Elaboración propia en base a (TradeMap, 2024)

Diagnóstico

De acuerdo con la información recabada, se elaboró un diagnóstico en el cual se visibilice la problemática que se observó y detectó en Campo Agrícola, justificando el por qué es importante solucionarla.

En los análisis realizados hasta el momento se detectó que la empresa se encuentra inmersa en un entorno inestable motivado por diversos factores que interfieren en el desarrollo de sus actividades. La presente crisis económica muestra una constante fluctuación en la inflación, las tasas de interés, el PIB y el riesgo país. Sin embargo, Argentina cuenta con varias entidades que promocionan las exportaciones y pueden brindar gran apoyo a la empresa que aún no se desarrolló en el mercado internacional.

Por otro lado, a nivel interno de la empresa y su entorno, se pudo distinguir que la organización posee ciertas debilidades para concretar una exportación por su cuenta. No posee maquinarias propias ni dispone de una planta de procesamiento y acopio, lo que la obliga a tercerizar la mayoría de sus servicios, incrementando significativamente los costos de producción y reduciendo su margen de maniobra en términos de eficiencia operativa. Los cambios climáticos representan un riesgo para la producción de maní, pudiendo alterar los ciclos de cultivo y reducir los rendimientos. Además, la competencia de empresas agroexportadoras ya consolidadas en el mercado dificulta su expansión debido a que tienen mayor experiencia y recursos. Por último, las cambiantes medidas gubernamentales pueden incrementar los costos y complicar las exportaciones, afectando la estabilidad y proyección de la empresa.

Aun así, estas desventajas pueden ser contrarrestadas aprovechando las oportunidades y el potencial de Campo Agrícola. En este sentido es importante recalcar que la empresa se beneficia de una ubicación estratégica en una región ideal para el cultivo de maní, lo que facilita tanto la logística como el acceso a mercados claves. Esta ventaja se potencia con la alta demanda internacional del maní, asegurando un mercado estable y en crecimiento para sus productos. Además, la posesión de tierras propias en zonas aptas para este cultivo garantiza una producción de alta calidad y rendimiento. Estas fortalezas se complementan con oportunidades significativas, como la incorporación de tecnologías agrícolas avanzadas que mejorarían la eficiencia y productividad, la apertura de nuevos

mercados que incrementarían sus ingresos y aprovecharía la creciente demanda global por productos naturales y saludables, posicionando al maní como un producto Premium.

Por todo lo mencionado anteriormente, se concluyó que la implementación de exportaciones traería importantes beneficios a Campo Agrícola. Con esta oportunidad, la empresa iniciará su propia exportación en lugar de vender en el mercado interno y dará un paso más hacia el objetivo de consolidación y expansión a largo plazo basado en criterios de sostenibilidad económica y agrícola. De esta manera, podrá construir una red de asesores y proveedores de confianza que puedan identificar nuevas oportunidades de negocio y establecer relaciones con clientes extranjeros que sería beneficiosa para la empresa logrando cierta estabilidad a nivel internacional.

Marco Teórico

Con el fin de dar respuesta a los objetivos específicos, es necesario utilizar distintas herramientas que permitan hilar todas las acciones para que la empresa de sus primeros pasos en el comercio internacional.

- Analizar los potenciales mercados europeos para la internacionalización de Campo Agrícola con el producto maní.

La herramienta elegida es el proceso de análisis jerárquico, es un método cuantitativo para la toma de decisiones multicriterio que permite generar escalas de prioridades basándose en juicios expertos manifestados a través de comparaciones por pares mediante una escala de preferencia (Nantes, 2019).

Para el desarrollo de la matriz multicriterio es necesario realizar ciertos pasos previos:

1º) Se debe seleccionar y analizar los 5 principales importadores de maní del mercado europeo, utilizando la herramienta TradeMap, (2024), que ayuda a identificar oportunidades de exportación, analizar mercados potenciales, y evaluar la competitividad global. Además, proporciona estadísticas sobre exportaciones e importaciones, aranceles, socios comerciales y tendencias de mercado, facilitando la toma de decisiones comerciales estratégicas para empresas y profesionales del comercio exterior. De esta manera se puede

adoptar una metodología para seleccionar el país que presente las mejores condiciones para la venta del producto en cuestión.

2°) Definir qué criterios serán analizados, pueden ser económicos, sociales, políticos, culturales, etc y se los debe ponderar asignándoles un valor en una escala de 1 a 5, donde 1 representa las peores condiciones y 5 las mejores condiciones.

En este caso los criterios que se analizan son: PIB; Índice de Precio al Consumidor; Riesgo País; Distancia con Argentina; Valor importado en miles de USD; Valor unitario.

3°) Analizar cada criterio individual para poder asignarle a cada país un valor según esa variable.

Para ello se realiza una tabla en donde es ordenado y valorado cada país para cada uno de los criterios elegidos. Luego se procede a la confección de la matriz multicriterio y de esta forma determinar cuál es el país más favorable para comercializar el producto.

- Desarrollar estrategias de marketing internacional en base a las exigencias del país seleccionado.

Para este objetivo, la importancia de una buena estrategia de marketing permite que la empresa cuente con información adecuada para actuar de forma planificada y lograr satisfacer la necesidad del consumidor (Kotler A. , 2003).

Para lograr ingresar al mercado obtenido, se aplicará la estrategia de las 4P del Marketing Mix Internacional:

Estrategia de producto

Keegan, 2009 destaca la importancia de identificar el tipo de producto que se pretende exportar y de evaluar su potencial en el mercado internacional. Una vez que se ha definido completamente la plataforma del producto —es decir, sus características esenciales, peso, dimensiones, empaque, y aspectos relacionados con su almacenamiento—, se puede tomar una decisión entre la estandarización o la adaptación del producto. La estandarización se basa en las economías de escala, los ahorros en costos de marketing, la posibilidad de aprovechar las integraciones económicas entre países, y la competencia global. Por otro lado, la adaptación se justifica por las diferencias en las condiciones de uso

del producto en los distintos países, las regulaciones gubernamentales y los patrones de comportamiento de los consumidores.

Ambas estrategias son eficaces y brindan oportunidades a los mercados globales, aunque no para todos. Para el autor Green & Mark, 2024 la estrategia innovación es el proceso de dotar a los recursos de una nueva capacidad para crear valor, es una estrategia de producto exigente, pero potencialmente satisfactoria para llegar a mercados masivos en países menos desarrollados, así como importantes segmentos de mercado en países industrializados.

Estrategia de plaza

Los canales de distribución son sistemas que vinculan a los fabricantes con los clientes. Aunque los canales para los productos de consumo e industriales son similares, también tienen algunas diferencias.

- En el marketing de empresa a consumidor (b-to-c o B2C), los canales de consumo están diseñados para poner los productos en las manos de las personas para su propio uso.

- En el marketing de empresa a empresa (b-to-b o B2B), los canales industriales entregan productos a fabricantes u otros tipos de organizaciones que los usan como insumos en el proceso de producción o en las operaciones diarias. Los distribuidores desempeñan papeles importantes tanto en los canales de consumo como en los industriales; un distribuidor es un intermediario mayorista que suministra por lo regular líneas de productos o marcas de manera selectiva (Keegan, 2009).

En la actualidad el internet y los nuevos medios relacionados están alterando de forma drástica el panorama de la distribución. El autor Green & Mark, 2024 describe el modelo de marketing entre pares P2P (peer to peer), el cual los consumidores individuales comercializan productos a otros individuos.

Estrategias de precios

Keegan, 2009 señala también las diferentes estrategias de fijación de precios internacionales existentes. Entre ellas, se seleccionará la que más se adecúa al producto de exportación que se desea insertar en el nuevo mercado, es decir, con la que se busca lograr una estrategia de precio internacional que le permita al producto ser competitivo en el mercado objetivo. Con respecto a la fijación de precios global, el autor establece tres

políticas alternativas que una compañía puede adoptar con respecto a la fijación de precios mundial: Extensión / Etnocéntrica; Adaptación / Policéntrica; Invención / Geocéntrica.

Estrategia de promoción

Kloter &, Armstrong, 2003 definen la promoción como los medios utilizados para comunicarse tanto con los intermediarios en la distribución de productos como con los consumidores actuales y potenciales. Esto implica la realización de actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes objetivo para que lo compren.

Kotler & Armstrong, 2021 sostiene que las empresas internacionales y sus agencias de publicidad están adoptando un concepto conocido como comunicaciones de marketing integradas (IMC), en el cual la empresa integra cuidadosamente sus muchos canales de comunicación para entregar un mensaje claro, consistente y convincente sobre la organización y sus marcas.

Plan de implementación

A continuación, se aplicaron las herramientas elegidas anteriormente para dar respuesta a los objetivos específicos del presente trabajo final. En primer lugar, se confeccionó una matriz multicriterio para determinar el mercado europeo con mayor potencial. Para el segundo objetivo específico se analizó el producto en estudio en base a las 4 P del marketing internacional.

- Analizar los potenciales mercados europeos para la internacionalización de Campo Agrícola con el producto maní.

Primero, se identificaron los diez principales países europeos importadores de maní y a partir de esto se realizó la selección de los cinco más importantes. Para luego analizarlos en la matriz multicriterio y que se obtenga cuál de ellos será el mercado a exportar.

Tabla 3: Principales importadores de maní

Países	Importaciones de maní en miles de USD
Paises Bajos	571.224
Alemania	233.377
Reino Unido	186.799
Rusia	173.962
Polonia	127.210
España	99.737
Italia	87.740
Francia	76.632
Bélgica	41.653
Ucrania	38.441

Fuente: Elaboración propia en base a (TradeMap, 2024)

Los países elegidos son: Países Bajos, Alemania, Reino Unido, Rusia y Polonia ya que resultaron ser los países que más maní importan en miles de dólares.

Tabla 4: PIB Per Cápita USD

País	PIB Per Cápita USD	Valor variable	Rango variable	Valor	Rango
Países Bajos	64335	5	50.000 => 65.000	5	50.000 => 65.000
Alemania	53415	5	50.000 => 65.000	4	35.000 => 49.999
Reino Unido	50400	5	50.000 => 65.000	3	20.000 => 34.999
Rusia	14092	3	20.000 => 34.999	2	10.000 => 19.999
Polonia	22152	2	10.000 => 19.999	1	Menos de 10000

Fuente: Elaboración propia en base a (Datos Macro, 2023)

Tabla 5: Índice Precio al Consumidor

País	Índice Precio al Consumidor	Valor variable	Rango variable	Valor	Rango
Países Bajos	1,2	5	Menos de 2	5	Menos de 2
Alemania	3,7	4	2 => 3,9	4	2 => 3,9
Reino Unido	4	3	4 => 5,9	3	4 => 5,9
Rusia	7,5	1	Más de 7,5	2	6 => 7,4
Polonia	6,2	2	6 => 7,4	1	Más de 7,5

Fuente: Elaboración propia en base a (Datos Macro, 2023)

Tabla 6: Riesgo País

País	Riesgo País	Valor variable	Rango variable	Valor	Rango
Países Bajos	A2	5	A1/A2	5	A1/A12
Alemania	A3	4	A3	4	A3
Reino Unido	A4	3	A4	3	A4
Rusia	D	1	D/E	2	B1/C
Polonia	A4	3	A4	1	D/E

Fuente: Elaboración propia en base a (COFACE, s.f)

Tabla 7: Valor importado en miles de USD

País	Valor importado en miles de USD	Valor variable	Rango variable	Valor	Rango
Países Bajos	571.224	5	Más de 400.000	5	Más de 400.000
Alemania	233.377	3	200.000 => 299.999	4	300.000 => 399.999
Reino Unido	186.799	2	150.000 => 199.999	3	200.000 => 299.999
Rusia	173.962	2	150.000 => 199.999	2	150.000 => 199.999
Polonia	127.210	1	Menos de 150.000	1	Menos de 150.000

Fuente: Elaboración propia en base a (TradeMap, 2024)

Tabla 8: Valor unitario

País	Valor unitario	Valor variable	Rango variable	Valor	Rango
Países Bajos	1.633	4	1.500 => 1.749	5	Más de 1.750
Alemania	1.814	5	Más de 1.750	4	1.500 => 1.749
Reino Unido	774	1	Menos de 900	3	1.200 => 1.499
Rusia	1.433	3	1.200 => 1.499	2	900 => 1.199
Polonia	1.680	4	1.500 => 1.749	1	Menos de 900

Fuente: Elaboración propia en base a (TradeMap, 2024)

Tabla 9: Distancia con Argentina (KM)

País	Distancia con Argentina (KM)	Valor variable	Rango variable	Valor	Rango
Países Bajos	11.421	4	11.200 => 11.599	5	Menos de 11.200
Alemania	11.888	3	11.600 => 11.999	4	11.200 => 11.599
Reino Unido	11.103	5	Menos de 11.200	3	11.600 => 11.999
Rusia	13.459	1	Más de 13.000	2	12.000 => 12.999
Polonia	12.308	2	12.000 => 12.999	1	Más de 13.000

Fuente: Elaboración propia en base a (Geodatos, S.f)

Tabla 10: Matriz multicriterio

País	Criterio	PIB Per Cápita	Indice Precio al Consumidor	Riesgo País	Valor importado en miles de USD	Valor unitario	Distancia con Argentina (KM)	TOTAL
País	Ponderación	0,2	0,15	0,2	0,15	0,1	0,2	1
Países Bajos	Valor	5	5	5	5	4	4	4,7
	Ponderación	1	0,75	1	0,75	0,4	0,8	
Alemania	Valor	5	4	4	3	5	3	3,95
	Ponderación	1	0,6	0,8	0,45	0,5	0,6	
Reino Unido	Valor	5	3	3	2	1	5	3,45
	Ponderación	1	0,45	0,6	0,3	0,1	1	
Rusia	Valor	3	1	1	2	3	1	1,75
	Ponderación	0,6	0,15	0,2	0,3	0,3	0,2	
Polonia	Valor	2	2	3	1	4	2	2,25
	Ponderación	0,4	0,3	0,6	0,15	0,4	0,4	

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis, se concluyó que Países Bajos es el mejor destino para realizar el plan de exportación. Este país cuenta con el nivel más alto de demanda bajo la posición arancelaria del producto en cuestión. Además, presenta un bajo riesgo país y una importante tendencia de mejora en cuanto a su crecimiento económico. Aunque Alemania ocupa el segundo lugar como destino potencial, se eligió a los Países Bajos como destino debido a la gran diferencia en la demanda de maní.

•Desarrollar estrategias de Marketing Internacional en base a las exigencias del país seleccionado.

Estrategia de producto

El primer punto se basa en la determinación del producto a exportar, en este caso el maní sin cáscara que presenta la siguiente clasificación bajo su posición arancelaria 1202.42.00.311 L:

- II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
- 12 SEMILLAS Y FRUTOS OLEAGINOSOS; SEMILLAS Y FRUTOS DIVERSOS; PLANTAS INDUSTRIALES O MEDICINALES; PAJA Y FORRAJES
- 12.02 MANÍES (CACAHUETES, CACAHUATES) * SIN TOSTAR NI COCER DE OTRO MODO, INCLUSO SIN CÁSCARA O QUEBRANTADOS.
- 202.4 -Los demás
- 1202.42.00 --Sin cáscara, incluso quebrantados
- 1202.42.00.3 Maní blanchado
- 1202.42.00.31 Entero
- 1202.42.00.311L En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 2 kg (Res 835/05 SAGPyA)

El tratamiento arancelario para el producto 1202.42.00.311 L, cuenta de 3% Derecho de Exportación (DE) y 0,5% Reintegro (RE), se adiciona reintegro de 0,5% por Denominación de Origen Tarifar, (2024). En este apartado se destaca que es un producto de calidad Premium, el cual es demandado por distintos consumidores de todo el mundo. Para la exportación a la UE, tiene intervenciones previas del SENASA y la Dirección Nacional de Ordenamiento Ambiental y Conservación de la Biodiversidad de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable.

Considerando que es la primera vez que Campo Agrícola implementa un plan de exportación, se definió una estrategia que se basará en la venta directa con empresas industriales proveedoras del principal producto, el maní. En este sentido, se debe escoger dentro del padrón de empresas de los Países Bajos que realizan la importación de este tipo de producto, reconociendo a las siguientes empresas, las cuales serán los posibles destinos para la comercialización del bien:

Tabla 11: Empresas de los Países Bajos importadoras.

Nombre	Ubicación	Página Web	Contacto
Polak & Co	Rotterdam, Países Bajos		31 - 10 - 4110190
Ronsenberg's Import	Almere, Países Bajos	www.sligro.nl	31 - 36 - 5304142
Daarnhouwer & Co BV	Zaandam, Países Bajos	https://daarnhouwer.com/es/	31 - 75- 56126310
Delinuts BV	Kievitsmeent, Países Bajos	https://www.delinuts.nl/en-us/	31 - 31 - 8555000
Euronuts DV	Alphen Aaden Rijn, Países Bajos	https://www.euronuts.nl/	31 - 17 - 2493965

Fuente: Elaboración propia en base a (ExportaPymes, s.f)

Estrategia de precios

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 1202.42.00.311 el cual, de acuerdo a la Bolsa de Cereales de Córdoba (2023) es de 898 USD por tonelada. Si se multiplican las toneladas que se buscan exportar, en este caso 28, se llega a un precio final de 25.144 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 12: Definición del Precio CIF

Concepto	Importe USD
Precio de la tonelada	898
Costo de producción	25.144
Margen de ganancia (15%)	3.772
Precio EXW	28.916
Gasto de despacho	150
Gasto de embalaje	280
Flete interno	1.071
Seguro interno (0,4%)	116
Franco Transportista (FCA/FOB)	30.533
Flete Internacional	2700
Seguro Internacional (0,5%)	153
Costo Seguro y Flete (CIF)	33.386
Cantidad de toneladas	28

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de plaza

Teniendo en cuenta que se realizará la exportación a través de la venta directa con las empresas ya mencionadas y que es la primera exportación realizada por Campo Agrícola, se definió un transporte de tipo marítimo, utilizando un contenedor Dry Van '20 que cuenta con una capacidad de 28 toneladas, consiguiendo utilizar la máxima capacidad del contenedor para exportar el maní. Respecto al embalaje se utilizará un embalaje de tipo big bag de polipropileno especial para granel (90 X 90 X 100) de capacidad de 1 tonelada. Este tipo de embalaje es ampliamente utilizado para la comercialización de productos a granel, principalmente debido a su bajo costo y su practicidad. Además, permite apilar los sacos sin comprometer la integridad del contenido, asegurando que su calidad se mantenga intacta durante el almacenamiento y transporte.

La empresa no posee un canal de distribución propio, por lo cual deberá contratar un servicio de logística desde la planta de producción y acopio, ubicada en Tercero Arriba, Córdoba, hacia el punto de carga en el puerto de Rosario, Santa Fe (321 km). Para esa distancia exacta, el costo del flete es de \$38.812,42 la tonelada (Federación de transportadores argentinos, 2024). 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 los costos de transporte, flete marítimo, seguro de la mercancía, despacho de exportación y gastos en el país de origen. 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.

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 los 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. La participación en estas ferias

ofrece la oportunidad de establecer contactos directos con potenciales compradores, distribuidores y socios comerciales. Además, permite mostrar el producto en un entorno competitivo, lo que puede ser decisivo para generar interés y confianza en la calidad del maní y demás productos.

Entre las posibles ferias a participar se encuentran las siguientes:

1. Expoagro 2025: marzo (buenos aires, argentina)
2. Exposición rural 2025: julio (buenos aires, argentina)
3. Agroexpo 2025: febrero (izmir, Turquía)
4. Grüne woche (semana verde): enero (Berlín, Alemania)
5. HortiContact 2025: febrero (gorinchem, Países bajos)

Por último, el uso de estrategias de marketing digital es crucial en el entorno actual. Es una herramienta clave para Campo Agrícola en su primera exportación, ya que permite crear una presencia en mercados internacionales de forma directa y segmentada. Una de las primeras acciones es la creación de una página web y perfiles en redes sociales, optimizados para que potenciales compradores puedan encontrar fácilmente información sobre los productos. En esta plataforma se debe mostrar claramente las ventajas del maní, los procesos de producción y las certificaciones que demuestran su calidad. Finalmente, el uso de correo electrónico permite a Campo Agrícola mantenerse en contacto con importadores o distribuidores, enviando boletines informativos con datos sobre precios, disponibilidad del producto y ventajas competitivas.

Diagrama de Gantt

Actividad	2024					2025			
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Análisis interno, externo e internacional									
Diagnóstico y discusión									
Selección del mercado internacional									
Inscripción como exportador									
Búsqueda de posibles empresas importadoras									
Contacto con las empresas									
Pactar INCONTERM y precio de exportación									
Estrategias de promoción									
Transporte de la mercadería desde la planta hasta el puerto									
Embarque									
Flete internacional									
Desembarque e ingreso en aduana de destino									

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

A modo de conclusión, se comentó la solución a la problemática planteada en el caso, referida a la identificación de oportunidades de negocios en el mercado internacional. Se decidió exportar uno de los bienes primarios de Campo Agrícola, el maní, con el objetivo de realizar su primera exportación al mercado europeo dado al alto consumo que existe en el mismo.

Se analizó y profundizó las situaciones internas y externas; a la vez que se visibilizó las capacidades y algunas limitaciones que presentó la empresa. Una vez obtenida esta información junto con la matriz multicriterio se pudo analizar y seleccionar el mercado objetivo. Se escogió a Países Bajos como el destino para la exportación de maní a través de variables objetivas.

A su vez, se realizó una propuesta de estrategias de penetración de mercado y se utilizó herramientas de marketing mix internacional, lo que permite ser más precisos a la hora de establecer los pasos requeridos para que el plan pueda llevarse a la práctica.

El desarrollo de estas intervenciones facilita la detección de nuevas oportunidades de negocio para la organización, creando alternativas innovadoras para no depender únicamente del mercado nacional. Esto, a largo plazo, contribuirá a incrementar el posicionamiento y las ventajas competitivas de la empresa frente a sus competidores.

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que ayudarán a mejorar la competitividad de la organización.

Recomendaciones

En primer lugar, dado que se trató de una empresa en desarrollo, en la búsqueda de experiencias en exportaciones, se sugiere incorporar un departamento específico para la gestión del comercio internacional, incorporando personal calificado para gestionar las tareas requeridas. Esta incorporación permitirá que, en el futuro, la empresa pueda asumir la operatoria comercial y logística internamente, reduciendo costos de tercerización. Además, una vez establecido el vínculo con los distribuidores en Países Bajos, se abre la posibilidad de extender las exportaciones a otros mercados y ofrecer otros productos de su cosecha, aumentando así las operaciones de exportación.

Por último, se sugiere diseñar un plan estratégico para la renovación de tecnología, esto con el objetivo de realizar inversiones de maquinarias, como cosechadoras y sembradoras, y en procesos productivos que permitan ahorrar costos que le confiere un mayor valor agregado a los bienes producidos. Al invertir en tecnología, la empresa puede asegurarse disponibilidad y control sobre sus procesos en momentos cruciales, optimizando así la eficiencia operativa y evitando retrasos en las temporadas pico.

Referencias

- Ámbito. (2024). *Cotización del dólar hoy | Precio del dólar*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar.html>
- ANMAT. (2024). *INAL*. Obtenido de https://www.anmat.gob.ar/farmaco/vigilancia_alimentaria.
- Argentina Gobierno. (15 de Mayo de 2024). *SENASA*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/que-es>
- Banco Central de la República Argentina. (2024). *Principales variables*. Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp
- Bongiovanni, R., Troilo, L. G., & Pedelini, R. (2012). *Buenas prácticas agrícolas para la producción de mani*. (R. Bongiovanni, Ed.) Ediciones INTA.
- Cámara de Maní. (2024). *Maní de Córdoba*. Obtenido de <https://camaradelmani.org.ar/el-mani/>
- COFACE. (s.f). *Riesgo País*. Obtenido de COFACE: <https://www.coface.es/noticias-economia-insights/analisis-de-riesgo-pais/mapa-de-riesgo-pais>
- D. d. (14 de Septiembre de 2023). *Bolsa de Cereales de Córdoba*. Obtenido de <https://www.bccbba.org.ar/informes/eliminacion-de-los-derechos-de-exportacion-para-gran-parte-del-complejo-manisero-aumenta-la-competitividad-del-sector/>
- Datos Macro. (2023). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com>
- ExportaPymes. (s.f). *ExportaPymes*. Obtenido de <https://www.exportapymes.com/>
- Federación de transportadores argentinos. (2024). *TARIFA NACIONAL*. Obtenido de Federación de transportadores argentinos: <https://fetra.org.ar/principal.php>
- Geodatos. (S.f). *Distancia entre ciudades*. Obtenido de Geodatos: <https://www.geodatos.net/distancias/ciudades>
- Green, M., & Mark, K. (2024). *Marketing Internacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2024). *Informes Técnicos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Keegan, W. J. (2009). *Marketing Internacional (5ª ed.)*. Mexico: Pearson Educación.
- Klawter. (29 de Octubre de 2020). *Tipos de exportación*. Obtenido de <https://klawter.com/blog/tipos-de-exportacion/>
- Kloter, A. (2003). *Fundamentos de Marketing 6ta Edición*. Mexico: Perason Educacion. Obtenido de

https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/c4a6E7_marketing-internacional.pdf

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion .
- Manisur. (s.f.). *Empresa*. Obtenido de <https://www.manisur.com.ar/es/empresa>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Argentina. (s.f). *Red Científico-Tecnológica del Maní Argentino*. Obtenido de <https://mincyt.cba.gov.ar/red-mani/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (s.f). *Cancilleria República Argentina*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/>
- Nantes, E. A. (Noviembre de 2019). *MÉTODO ANALYTIC HIERARCHY*. Obtenido de <file:///C:/Users/alvar/Downloads/fvillarreal,+6.+T4601.pdf>
- Naranja X. (23 de Junio de 2024). *¿Cuántos tipos de dólares hay en Argentina?* Obtenido de <https://www.naranjax.com/guia/cuantos-tipos-dolares-hay-argentina>
- ProCorodoba. (s.f). *ProCordoba*. Obtenido de www.procordoba.org
- Pursell, S. (29 de Marzo de 2024). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Obtenido de [blog.hubspot.es: https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda](https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda)
- Santos, D. (04 de Abril de 2024). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. Obtenido de [Blog.hubspot: https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel](https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel)
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (26 de Agosto de 2024). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/trl/Arg_s.asp
- Tarifar. (2024). *Tarifar*. Obtenido de <https://app.tarifar.com/>
- TradeMap. (2024). *TradeMap*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Universidad Siglo 21. (s.f). *CANVAS*. Obtenido de [Campo Agrícola : https://siglo21.instructure.com/courses/36082/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2](https://siglo21.instructure.com/courses/36082/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2)

