



“Campo Agrícola: el negocio exportador del maní blanchado para el mercado europeo”.

Franco Milton Cisterna

DNI: 34247859

CIN00621

Licenciatura en Comercio Internacional

Año 2020

Índice

Resumen.....	1
Introducción	2
Análisis de situación	4
Diagnóstico	13
Marco teórico	15
Plan de implementación	18
Conclusiones y recomendaciones	25
Referencias.....	27
Anexo	30

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 FODA.....	9
Ilustración 2 ARCO.....	10
Ilustración 3 CAM. Análisis sectorial.....	13
Ilustración 4 Esquema conceptual de autores contemporáneos.....	16
Ilustración 5 Matriz multicriterio	20
Ilustración 6 Maní blanqueado	22
Ilustración 7 Cotización: Freight Forwarders	31

Índice de Tablas

Tabla 1 Países exportadores.....	11
Tabla 2 Países importadores.....	12
Tabla 3 FODA ponderado. Factores internos (fortalezas y debilidades).....	30
Tabla 4 FODA ponderado. Factores externos (oportunidades y amenazas).....	30

Resumen

El presente Reporte de Caso, tuvo como finalidad exponer, de manera concisa y sintética, herramientas tanto teóricas como prácticas para llevar adelante, una propuesta profesional dirigida a la empresa Campo Agrícola. Asimismo, consistió en la identificación de una oportunidad de negocio de primera exportación del producto maní blanchado para el mercado europeo.

Luego de haber realizado un análisis integral de la situación, se identificó al mercado de Alemania como destino para exportar. Además, se desarrolló una estrategia de penetración mediante el canal *B to B* con una distribuidora en el país importador, ubicada en Fellbach, y se completó con estrategias del *mix de marketing* internacional.

Para finalizar, se brindaron conclusiones y recomendaciones finales del reporte de caso con el objetivo de generar información que le sea útil a la empresa al momento de la toma de decisiones.

Palabras clave: oportunidad de negocio, exportación, maní blanchado, Alemania, toma de decisiones.

Abstract

The purpose of this Case Report was to expose, in a concise and synthetic way, both theoretical and practical tools to carry out a professional proposal aimed at the Campo Agrícola Company. Also, it consisted in the identification of an opportunity for business and for the first exportation of the product-blached peanuts inside the European market.

After having carried out a comprehensive analysis of the situation, the German market was identified as a destination to export. In addition, a penetration strategy was developed through the *B-to-B* channel with a distributor in the importing country, located in Fellbach, and it was completed with international marketing mix strategies.

At last, conclusions and final recommendations of the case reports were provided in order to generate useful information to the company at the moment of decision-taking.

Keywords: business opportunity, export, blached peanut, Germany, decision taking.

Introducción

El presente trabajo surge de la intención de los directivos de la empresa Campo Agrícola de incursionar en el comercio internacional durante el año 2021.

Para su desarrollo, se utiliza el modelo de “Reporte de Caso”, el cual realiza un análisis en profundidad de la situación de “Campo Agrícola”, empresa objeto del estudio. En el mismo, se va a enfatizar en su capacidad exportadora, esquema interno y externo, el sector, los mercados, las ventajas competitivas y sus dificultades; entre otros aspectos, con el objetivo de desarrollar una propuesta profesional de internacionalización de un producto de la compañía para un mercado de Europa. Dicho documento resulta para la organización, una herramienta que brinda información para la toma de decisiones.

El reporte comienza con la presentación de Campo Agrícola, ubicada en el departamento Tercero Arriba de la provincia de Córdoba. La administración está a cargo de cuatro socios, tres hermanos y un contador; desarrolla actividades de explotación y comercialización de campos para arrendar, cultivar y cosechar. Ésta, es poseedora de tres unidades de negocios: soja, maíz y maní; pero en el presente reporte se va a trabajar sobre una de ellas, la tercera unidad. En relación a las unidades de negocio de soja y maíz, son manejadas por grandes compañías y consorcios de exportación que concentran la comercialización y su valor está cotizado a precios internacionales. En efecto, resulta ser un negocio que se puede seguir desarrollando. Con respecto a la explotación manisera, y de acuerdo a los informes, se detecta una fortaleza ya que brinda los mayores márgenes año a año en la organización. Estos datos se cotejan con los del sector y observamos que la zona geográfica de explotación presenta una ventaja competitiva para tal fin.

Los campos de maní de la empresa se ubican en su totalidad en la Provincia de Córdoba. El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) galardonó a esta región desde 2012 con el sello de Denominación de Origen (DO) “Maní de Córdoba” para este producto (INTA, 2017). Tal reconocimiento, brinda una posibilidad de desarrollar una calidad diferencial tanto en el mercado interno como en el internacional. A su vez, la producción manisera cuenta con certificaciones del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

Conviene subrayar que Campo Agrícola nunca realizó operaciones en comercio exterior directamente. En efecto, se presentan antecedentes teóricos y empíricos que sustentan el diagnóstico de situación, las conclusiones y recomendaciones del caso.

En cuanto a la identificación de oportunidades, siguiendo al autor Minervini (2014) se sugiere contactar a un consultor o una institución de apoyo al comercio internacional para realizar una correcta evaluación de la capacidad exportadora de la empresa, seleccionar los cuatro o cinco mercados e identificar los segmentos para atacar. Asimismo, el autor Hill (2015) describe que las empresas, en primer medida deben contratar asesores especializados en la operatoria de comercio exterior o una Consultora en la Administración de Exportaciones (EMC), para tal fin; y en segunda medida, necesita ser proactiva en la búsqueda de oportunidades de exportación.

A continuación, se referencia al informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado “La mirada del sector privado sobre el acuerdo MERCOSUR – Unión Europea (UE)” que analiza desde una óptica positiva las oportunidades de acceso y apertura de mercados entre los bloques. Cabe mencionar, que este sentó sus bases en el año 1995, pasando por diferentes momentos en las negociaciones llegando al consenso sobre los aspectos comerciales del acuerdo de asociación. El mismo, aún no entro en vigencia pero, está en avanzadas tratativas y brinda parámetros de relevancia al momento de pensar en buscar oportunidades de exportación de productos locales al mercado de la UE (De Angelis, De Azevedo, & Toscani, 2019). Siendo, los diferenciales de competitividad y altos estándares de calidad, los que caracterizan a los productos demandados en el mercado europeo y establecen barreras para su ingreso. En respuesta a tales requerimientos, el maní blanchado de Campo Agrícola cuenta con altos puntos a favor.

Para concluir, se reconoce un caso de éxito que inspira un norte a seguir y permite visualizar el “*know how*” para la internacionalización de una pyme local, brindando información de gran utilidad para la identificación de oportunidades del sector. Es momento de nombrar a Prodeman S.A., perteneciente a la familia Cavagliasso de General Cabrera, Córdoba (Prodeman S.A., 2020). Esta compañía, produce, selecciona, acopia, procesa y exporta maní en sus variedades: maní confitería, blanchado, frito, tostado, pasta de maní y aceite de maní. Se caracteriza por calidad y excelencia, lo que le permitió tras un adecuado análisis de mercado, identificar oportunidades y

poder desarrollarse tanto en Argentina con la marca *Maní King*, como en el mercado internacional ingresando a góndolas de Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Asia.

Objetivo general

Identificar una oportunidad de exportación de la firma Campo Agrícola para el maní blandeado en el mercado europeo durante el segundo trimestre de 2021.

Objetivos específicos

1. Analizar el mercado europeo de maní blandeado para la exportación del producto.
2. Seleccionar un mercado meta de Europa para la primera exportación.
3. Proponer estrategias comerciales de penetración que permitan la inserción del producto en el mercado europeo seleccionado.

Análisis de situación

En este apartado del reporte se realiza un diagnóstico para saber si la empresa se encuentra en condiciones de exportar, a través de un estudio del entorno por la que se desenvuelve Campo Agrícola en un determinado momento. En primer lugar, se plasma un análisis del macro entorno. En segundo lugar, se continúa con un diagnóstico organizacional, utilizando el análisis FODA y en complemento, el análisis ARCO, para así llegar a conclusiones más integrales. Al finalizar, se describe un panorama preliminar de comercio exterior de los actores más importantes del sector.

Para el análisis del macro entorno se utiliza la herramienta PESTEL planteado por Kotler & Keller (2012) del libro *Dirección de Marketing*, donde se estudian los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales para desarrollar un proyecto de comercio internacional.

Sector político

El año 2020 significó para la política de Argentina un hito marcado por la pandemia COVID-19, donde las acciones destinadas a contrarrestar sus impactos, ocuparon principal interés.

Cabe destacar las siguientes respuestas políticas al 13 de agosto de 2020 centradas en un mayor gasto a la salud, asistencia a trabajadores y grupos vulnerables, soporte a sectores más afectados,

apoyo a la demanda, indulgencia y garantías crediticias para préstamos bancarios de pymes (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2020). A su vez, las autoridades han adoptado políticas contra el aumento excesivo de precios. El paquete tiene un alto costo fiscal, y se espera que lleve el déficit fiscal en 2020 a más de 10% del PBI (el mayor en más de tres décadas) (Banco Mundial, 2021). Dato a subrayar, es el acuerdo con sus principales acreedores privados extranjeros para reestructurar su deuda y salir del "default selectivo" en el que cayó a finales de mayo, contando con el apoyo de su principal acreedor el FMI (BBC, 2020).

Otro indicador importante en cuanto al análisis político es el Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) que se confecciona en base a una encuesta de opinión pública a nivel nacional y se mide en una escala de 0 a 5 (UTDT, 2021). El ICG de enero de 2021 fue de 1,88 puntos, con un aumento del 1,1% respecto del mes anterior. La mejora del ICG en enero es muy pequeña y estadísticamente no significativa, lo que confirma el estancamiento de la imagen del gobierno en los bajos niveles a los que llegó tras el pico de abril de 2020 (ICG= 3,29). El inicio de la campaña de vacunación contra el COVID-19 no parece haber tenido un fuerte impacto en la imagen del gobierno.

Para concluir el análisis político, se destaca que Argentina es Miembro de la OMC desde el 1° de enero de 1995 y miembro del GATT desde el 11 de octubre de 1967. A su vez, Argentina como miembro fundador del Mercosur, ocupa en la región un papel importante para la relación con sus vecinos países. Este acuerdo tiene tratados con Colombia, Chile, Egipto, Israel, México, Unión Aduanera de África Austral (SACU), India, entre otros (SICE, 2020).

Sector económico

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones en 2019, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina (Banco Mundial, 2021).

Argentina, luego de dos años de recesión y fuertes debilidades económicas, el impacto de la COVID-19 ha sido significativo para el país. Durante el segundo trimestre de 2020 el país sufrió una caída trimestral del PBI del 16.2%, la mayor retracción de su historia. Asimismo, el país debe afrontar una nueva crisis económica, impulsada por un déficit, una deuda creciente y falta de inversiones.

Desde agosto de 2019, se ha implementado un amplio conjunto de Medidas de Flujo de Capital (MFC), con el objetivo de restringir las transacciones de la cuenta financiera (límites a la compra de dólares, transferencias al exterior y servicio de la deuda en moneda extranjera) y algunas transacciones de la cuenta corriente (requisitos de rescate de los ingresos de exportación, restricciones a la importaciones de servicios, pago de dividendos al exterior y pago de intereses de deuda en moneda extranjera) (FMI, 2020). El tipo de cambio se ha depreciado en más de un 20% frente al dólar desde principios de marzo. En base a *Ámbito Financiero* (2021) al 02 de febrero de 2021 existe un Dólar oficial a \$93.06, dólar turista a \$153.55, dólar *blue* o irregular a \$153 para la venta.

En referencia a los impactos de las grandes devaluaciones sobre la decisión de exportar, los autores Kohn, Leibovici, & Szkup (2019), exponen en *Journal of International Economics* sobre *Financial Frictions and Export Dynamics in Large Devaluations*, que éstas se hacen más atractivas, aumentando el número de empresas que exportan y el monto vendido internacionalmente. Sin embargo, la devaluación hace que la deuda valuada en moneda extranjera suba, afectando negativamente el balance financiero de las compañías y endureciendo la restricción de endeudamiento. Con el paso del tiempo las organizaciones exportadoras se hacen menos dependientes del crédito, tienen una mayor tasa de supervivencia e incrementan su escala.

Sector social

Argentina registra una población de 45.808.747 (estimación 2021). La tasa desocupación 11,7% (tercer trimestre 2020) (INDEC, 2021).

La volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y en el primer semestre de 2020 alcanzó el 40,9% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 56,3% (Banco Mundial, 2021). Se calcula que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal.

Respecto al producto maní y su demanda, es valorada en los mercados por ser fuente de proteínas. En cuanto al consumo mundial, per cápita en China es de 10,54 kg/hab., en Indonesia es de 6,23 kg/hab., en la UE de 5 kg/hab., en India de 3,71 kg/hab. No obstante, en Argentina es de aproximadamente 1 kg/hab. (Ministerio de Agroindustria, 2018). En relación a la situación de

demanda local restringida por la coyuntura, es conveniente el análisis del desarrollo de ofertas exportables sin desatender el mercado local.

Sector tecnológico

Las inversiones en Investigación y Desarrollo I+D en América Latina arrojan un promedio de 0,68% del PIB y Brasil es el país mejor ubicado en el ranking, con 1,27%. Le siguen la Argentina y, en tercer lugar, México, con 0,50%. Los especialistas coinciden en que el nivel local de inversión está por debajo del requerido para alcanzar niveles internacionales de competitividad (Origlia, 2019). Es de rescatar que tales inversiones deben estar concatenadas entre el sector público y el privado para obtener previsibilidad y óptimos resultados en el mediano y largo plazo. En Argentina, el INTA fomenta la cooperación interinstitucional, genera conocimientos y tecnología para ponerlos al servicio del sector.

De acuerdo a Rubén Borgoño, presidente de Cotagro (cooperativa que procesa y exporta maní), el sector se encuentra en desventaja respecto al principal competidor Estados Unidos. Siguiendo a Dodda (2019), en el país norteamericano, cada 100 hectáreas tienen una arrancadora y una cosechadora, mientras que en Argentina hay solo un par cada 300 hectáreas sumando a que la calidad de las máquinas y tecnología en el país es menor.

Entre las grandes tendencias tecnológicas del siglo XXI, el Internet De las Cosas (IDC) es una herramienta importante a destacar (Ministerio de Comunicaciones, 2016). Esta innovadora herramienta podrá darles a las organizaciones la posibilidad de acceder a bases de datos con riqueza de información sobre sus unidades de producción, para así utilizarlos en la monitorización de flujos productivos, gestión de inventarios, cadenas de valor, etc. La tendencia de uso está enfocada en la industria de producción en masa, la maquinaria que se encarga de controlar los procesos de fabricación, robots ensambladores, sensores de temperatura y controles de producción.

Sector ambiental

El estudio de este sector es de importancia para analizar impactos y reducir riesgos para lograr una producción sustentable, la cual es valorada como diferencial al momento de ingresar a la UE. Como menciona Rinaudo (2019), siempre se pensó al maní como problemático para la erosión eólica. Hoy, con las prácticas de cobertura, se puede cubrir bien el suelo y, entonces, ya deja de

ser problemático en ese aspecto. En efecto, pasa a ser un cultivo sustentable. Por tal motivo, es de relevancia subrayar que Campo Agrícola no utiliza agroquímicos para la producción de maní, lo que permite reducir riesgos e impactos en el ambiente.

Sector legal

En los últimos años son cada vez más las normativas dirigidas hacia la protección del medio ambiente, su cuidado y que lo producido tenga el menor impacto ambiental posible.

La Ley 10.208 determina la política ambiental de la provincia de Córdoba y, en ejercicio de las competencias establecidas en el artículo 41 de la Constitución Nacional, complementa a la Ley Nacional N° 25.675 para la gestión sustentable y adecuada del ambiente.

En el ámbito internacional, es importante destacar la “Regulación de Implementación” (Unión Europea) No 884/2014 en la cual se imponen condiciones especiales a la importación desde determinados terceros países. En el caso de Argentina, se detalla en el Artículo 1, inciso 1, m. (Ministerio de Sanidad, 2014).

Continuando con el análisis de situación, es preciso subrayar uno de los puntos a diagnosticar que es su micro entorno para lo cual se utiliza las herramientas de FODA y ARCO.

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Para analizar a Campo Agrícola se utiliza esta herramienta planteada por Kotler & Keller (2012) donde se explican los factores internos y externos de la empresa presentada en el siguiente cuadro resumen del resultado ponderado en el Anexo 1 del presente reporte.

Ilustración 1 FODA



Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de factores internos, fortalezas y debilidades, arroja un resultado positivo que permite determinar qué Campo Agrícola tiene puntos fuertes en dicho estudio, para potenciarlos y lograr ventajas competitivas.

El análisis de las oportunidades y amenazas, determina un resultado positivo que utilizando adecuadas estrategias pueden otorgar a Campo Agrícola un óptimo diferencial.

ARCO (Aspiraciones de los líderes, Restricciones ambientales, Capacidades de la organización y Oportunidades de negocios).

En este punto del trabajo se desarrolla el análisis ARCO, el cual fue planteado por Paris (2009) en el libro *Marketing esencial*, para complementar y poder direccionar mejor las acciones del análisis FODA.

Ilustración 2 ARCO



Fuente: elaboración propia.

El análisis ARCO, arroja un resumen tanto de las capacidades de la organización como de las aspiraciones de los líderes, que junto a los resultados del análisis FODA, permite determinar qué Campo Agrícola tiene puntos fuertes en un estudio completo de la situación. Así mismo, plantea potenciar las fortalezas e identificar sus puntos débiles para trabajarlos y lograr ventajas competitivas para facilitar el diagnóstico del reporte y brindar información integral.

En lo que refiere a lograr una mejor comprensión del entorno y de la posición del producto seleccionado en el comercio internacional, se realiza un análisis con estas variables junto a los factores de interés para Campo Agrícola.

El producto seleccionado para el desarrollo del reporte es maní blanchado y se ubica en la posición arancelaria 1202.42.00.310 J. El trabajo parte del supuesto que la empresa lleva a cabo dicha transformación del producto. Éste, representa el 1% de las exportaciones argentinas y ha incrementado en el comercio mundial su participación año a año siendo el mercado asiático, norteamericano y el europeo los principales destinos de esta producción.

Para lograr una mejor comprensión del entorno se detallan los mayores exportadores del mundo del producto N.M.C 1202.42.00 Cacahuets sin cáscara, incluso quebrantados (excepto de semillas para la siembra, o maníes crudos) donde se utiliza la base de datos de *Trade Map*.

Tabla 1 Países exportadores.

Exportadores	Valor exportado 2019 (miles USD)	Saldo comercial 2019 (miles USD)	Toneladas exportadas en 2019	Valor unitario (USD-unidad)	Participación en las expo. Mundiales (%)	Distancia media de los países impo. (km)
Mundo	2.828.764	-132.710	2.600.539	1.088	100	5.922
India	612.947	611.832	583.836	1.050	21,7	3.965
Argentina	432.930	432.650	358.710	1.207	15,3	11.359
Estados Unidos	369.095	354.123	330.240	1.118	13	4.312
Brasil	228.703	225.752	196.411	1.164	8,1	9.974
China	222.860	-62.336	155.062	1.437	7,9	4.649
Países Bajos	220.680	-237.108	138.449	1.594	7,8	553

Fuente: recuperado de TradeMap (2020).

Argentina en concordancia con lo analizado en el reporte, está entre los referentes exportadores más importantes según datos del año 2019 del producto estudiado. Lo que ubica a Campo Agrícola en una posición de privilegio al momento de pensar en identificar oportunidades comerciales en el mercado internacional.

A continuación se describe los países importadores del producto N.M.C 1202.42.00 Cacahuets sin cáscara, incluso quebrantados (excepto de semillas para la siembra, o maníes crudos), obtenido de datos 2019, de la fuente *Trade Map*.

Tabla 2 Países importadores.

Importadores	Valor importado 2019 (miles USD)	Saldo comercial 2019 (miles USD)	Toneladas importadas en 2019	Valor unitario (USD-unidad)	Participación en las impo. Mundiales (%)	Distancia media, países proveedores (km)
Mundo	2.961.474	-132.710	2.596.357	1.141	100	7.361
Países Bajos	457.788	-237.108	330.367	1.386	15,5	9.425
Indonesia	334.750	-334.715	320.419	1.045	11,3	4.645
China	285.196	-62.336	404.766	705	9,6	11.224
Rusia	194.060	-192.060	152.033	1.276	6,6	11.374
Alemania	147.713	-128.017	102.859	1.436	5	9.104
Reino Unido	119.779	-117.765	93.837	1.276	4	8.033

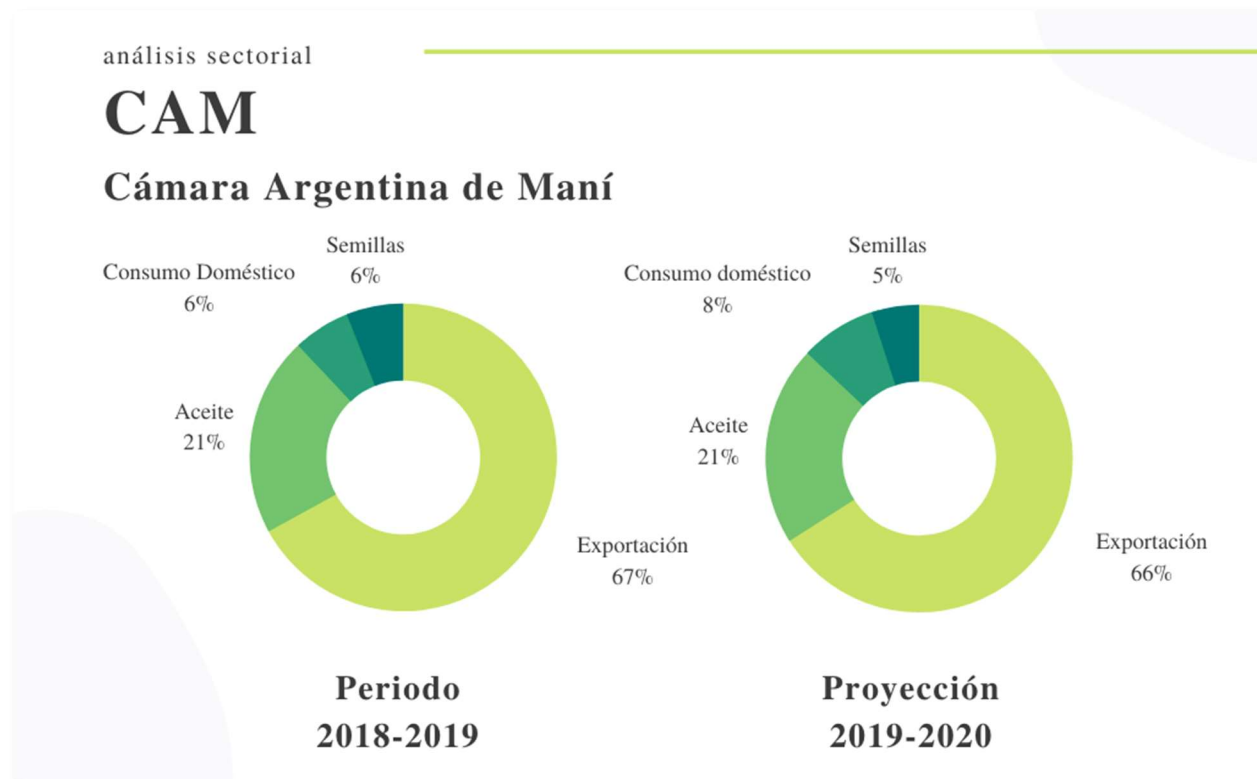
Fuente: recuperado de TradeMap (2020).

Siguiendo a los indicadores de *Trade Map*, se visualiza en la tabla en relación al objetivo del reporte de identificar oportunidades comerciales en el mercado Europeo, podemos afirmar que junto al mercado de China y Norte América son los de mayor incidencia siendo muy interesantes en el análisis.

Cabe mencionar, según Marco Giraudo de Coninagro y productor de maní en Córdoba que en cantidad de toneladas exportadas Argentina es superado por India, China y Estados Unidos, pero ninguno la igualan en los parámetros de calidad superior (Clarín, 2020). A su vez, destaca el proceso que se le hace al maní blanchado, al saborizado o al maní con chocolate y las distintas variables de manufacturación que son muy requeridas en el mundo.

Para terminar el análisis de situación, se subraya el informe de la Cámara Argentina del Maní (CAM) sobre la destinación del total producido que arroja resultados alentadores del sector en estudio.

Ilustración 3 CAM. Análisis sectorial.



Fuente: recuperado de la Cámara Argentina del Maní (2020).

Como conclusión del apartado de análisis de situación, y por medio de todo lo expuesto líneas arriba, se pudo describir a través de un completo diagnóstico el micro y macro entorno, y un panorama preliminar de comercio exterior de los actores más importantes del sector donde se desenvuelve Campo Agrícola. De este modo, llegar a conclusiones integrales respecto a su posición para la primera exportación del maní blandeado al mercado europeo y así, plantear en el siguiente apartado del reporte de caso el diagnóstico y discusión de la problemática en estudio.

Diagnóstico

Declaración del problema

Este apartado del reporte, se inicia planteando la situación problemática de Campo Agrícola, referida a la identificación de oportunidades de negocios en el mercado internacional para detectar un mercado de Europa con el producto maní blandeado y poder desarrollar la primera exportación. Considerando la complejidad de tal reto y teniendo en cuenta, sí está en condiciones

de competitividad internacional para comenzar a desarrollar actividades de comercio exterior de manera perdurable en el tiempo.

Justificación del problema

A continuación, se detallan los tres puntos descritos en el análisis de situación que permiten justificar la relevancia y dar respuesta a la problemática, mediante el presente reporte de caso.

En primer punto, el análisis del macro entorno que describe los resultados obtenidos con la herramienta PESTEL. En el cual, la empresa se encontró en un panorama político-económico de complejidad. Además, un dato a considerar es que el país, desde el año 2018, acumula crecimientos negativos en sus rendimientos macro económicos. Asimismo, Argentina como los países de la región carece de altas inversiones en I+D. Por otro lado, se pueden destacar puntos positivos de la situación macro, como el tipo de cambio competitivo, debido a una marcada devaluación de la moneda, para ofrecer el producto en el mercado internacional. A su vez, la correcta utilización de suelos para la producción evitando el uso de agroquímicos, que es valorado para ingresar al mercado europeo. Como así también, el trabajo de organismos públicos y privados para el fomento y apoyo de pymes al comercio exterior.

En segundo punto, sobre el diagnóstico organizacional y tras haber realizado un estudio integral utilizando las herramientas FODA y ARCO, se llega a la siguiente descripción. La empresa cuenta con un diferencial de calidad importante y valorada por el mercado internacional. La ubicación geográfica estratégica tiene el galardón de “Maní de Córdoba”, lo que brinda una excelente oportunidad. Otra ventaja, es que la decisión de exportar no surge por “no tener otra salida comercial” o por “estar en crisis en el mercado interno”, al contrario la visión de la empresa busca el desarrollo de todas las unidades de negocios y en el caso del maní, su progreso exportador. Por otro lado, es de destacar las desventajas en transporte e infraestructura, costos logísticos, el no contactar con un asesor o especialista en comercio internacional, no tener desarrollado una marca del producto a exportar, entre otros.

En tercer punto, el análisis específico del comercio internacional, determinó que los principales mercados como Estados Unidos, China y Europa, demandan el producto maní; y ubican al sector manisero nacional en destacada participación en el comercio. A su vez, la producción referencia según la CAM de los años 2018, 2019 y la proyección 2020 tiene el destino en más del 66% para

la exportación. Dicho análisis concuerda con la intención de la empresa en exportar el producto que arroja los mejores rendimientos año a año. En tal sentido, es significativo subrayar el caso de éxito de la empresa Prodeman SA, referido al inicio del reporte, que se toma como norte a seguir. En el mismo, el correcto análisis de mercados e identificación de oportunidades, logró posicionarla en Argentina y le permitió escalar a las góndolas de los países limítrofes para luego incursionar en el resto del mundo.

Conclusión diagnóstica

Como conclusión diagnóstica, se puede dar respuesta a la problemática, referida a la identificación de oportunidades comerciales, subrayando que aún tiene para ajustar aspectos de la capacidad competitiva de la empresa que le permitan desarrollarse en el comercio internacional en el corto plazo. Tal es así, que la empresa carece de infraestructura y volumen de producción. Sin embargo, no se descarta la posibilidad que pueda hacerlo en el mediano plazo, ya que cuenta con importantes fortalezas y oportunidades, ubicándola en una posición destacada.

El fin que se persigue, de presentar una propuesta profesional de identificación de una oportunidad de exportación para el maní blanchado en el mercado europeo, se realiza a través de un adecuado análisis y selección de mercados, implementando la herramienta de la matriz multicriterio para seleccionar el país de destino más propicio. Así luego, proponer estrategias comerciales de ingreso al mercado meta para la primera exportación. De esta manera, permitirle a los directivos, tomar decisiones estratégicas.

Es por todo ello que, desde este punto de vista, sólo con buena calidad y óptimo precio, no se garantiza el éxito en el negocio exportador. Esto implica, el inicio de un trabajo integral que involucre a toda la empresa para lograr una mentalidad exportadora de excelencia que busque negocios perdurables en el mediano y largo plazo.

Marco teórico

En el desarrollo de este apartado, se incluyen los conceptos, teorías y autores más relevantes del tema, y aquellos necesarios para dar solución a la problemática planteada, utilizando fuentes confiables, específicas y actualizadas.

Identificar oportunidades de exportación para empresas novatas en el comercio internacional. ¿Qué criterios se contemplan para su análisis y selección?

El siguiente esquema conceptual brinda información comparativa de los autores contemporáneos Charles Hill y Nicola Minervini, referido a la identificación de oportunidades de exportación para empresas sin experiencia en el comercio internacional.

Ilustración 4 Esquema conceptual de autores contemporáneos.



Fuente: elaboración propia en base a (Hill, 2015) de su libro *Negocios Internacionales* y (Minervini, 2020) *La Gestión Competitiva en la Internacionalización de la Empresa*, recuperado de <https://youtu.be/QbqFksJcbnk>

Matriz multicriterio para el análisis y selección de mercados.

Leyva López (2011), expone en su libro *Análisis multicriterio para la toma de decisiones métodos y aplicaciones*, que el análisis multicriterio para la toma de decisiones proporciona una estructura metodológica para el tratamiento de problemas complejos con múltiples criterios en

conflicto. Así mismo, Berumen & Llamazares (2011), en su libro *Los métodos de decisión multicriterio y su aplicación al análisis del desarrollo local*, la definen como una base sustentada en elementos científicos para tomar decisiones objetivas basadas en componentes cuantificables y con una correspondiente ponderación de variables.

Para elaborar y utilizar la matriz de priorización se debe seguir los siguientes pasos:

- 1°. Elaborar una lista con las opciones del problema a calificar.
- 2°. Escoger criterios.
- 3°. Diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios.
- 4°. Establecer un baremo para evaluar las diferentes opciones.
- 5°. Otorgar a cada opción un valor, resultado de operar las calificaciones de cada criterio.
- 6°. Valorar los resultados. (Uribe, 2001)

El método de decisión multicriterio más utilizado es el de ponderación lineal (*scoring*). Siguiendo a Berumen & Llamazares (2011), esta forma de decisión se obtiene una puntuación global por la simple suma de las contribuciones obtenidas de cada tributo. Esta herramienta se utiliza en una matriz donde se evalúan distintos factores y variables ponderados, de una lista de países que se seleccionan teniendo en cuenta el análisis preliminar. Una vez realizado, el país que obtenga la mayor puntuación será seleccionado como mercado meta.

Estrategias de penetración de mercado para el ingreso a Europa en la primera exportación.

A continuación, luego de haber realizado una adecuada selección de mercados, consiste en elaborar una correcta estrategia. Esto, hace referencia a la forma en la que la compañía va a ingresar al mercado seleccionado de acuerdo a lo estudiado en el análisis de situación.

¿Cuál es la mejor estrategia para ingresar a un mercado?, como menciona Minervini (2014) en su libro *Ingeniería de la Exportación*, una de las decisiones importantes que la empresa debe tomar es la de establecer la forma en la que entrará al mercado. Para el caso de una Pyme, la forma más simple y que más utilizan es la presencia indirecta, es decir, vender a través de un agente, un distribuidor, por correo o por internet, o por intermediación de otra empresa.

La red de distribución es una persona jurídica que adquiere el producto por cuenta propia, almacena la mercadería y luego la vende a un tercero. Este, cuenta con una red de ventas,

almacenes, capacidad financiera, experiencia comercial, entre otras. Generalmente, solicita exclusividad de comercialización del producto en la región. Una ventaja, es que las ventas a menudo se realizan en cantidades razonables, lo cual reduce los costos internos del exportador, ya que le permite hacer programaciones de producción y despacho, logrando mayores economías de escala (Minervini, 2014).

Mix de Marketing.

A su vez, es importante subrayar que se debe trabajar el *mix de marketing* internacional, planteado por Keegan & Green (2009), en su libro *Marketing Internacional*, para realizar un *marketing* de exportación que incluye:

- Decisiones de marca y producto.
- Decisiones de precios.
- Canales de marketing global y distribución.
- Decisiones de comunicación y promoción.

En este sentido, el reporte de caso suscribe con lo desarrollado por el autor Minervini (2020), en su ponencia *La Gestión Competitiva en la Internacionalización de la Empresa*, para realizar una correcta identificación de oportunidad de exportación y así determinar la capacidad exportadora de la empresa, se debe realizar una ingeniería de exportación, que involucra un trabajo de todas las áreas de la empresa pensando a la misma como competitiva internacionalmente.

Por último, es primordial destacar que la exportación no es un fin en sí misma, sino solo un paso en el camino hacia la creación de relaciones comerciales internacionales (Hill, 2015).

Como conclusión del apartado marco teórico, y luego de haber analizado las distintas teorías y conceptos de diferentes autores para dar respuesta los objetivos del reporte de caso, se procede a elaborar la propuesta.

Plan de implementación

En este apartado, se aplicó las herramientas descritas en el marco teórico, se analizó la información resultante, y se arribó a las conclusiones y propuestas, para Campo Agrícola, en

cumplimiento con lo planteado en los objetivos del reporte de caso. Dicha propuesta, incluye el objetivo general que expresó el propósito del plan de brindar una respuesta de acción que permita resolver la problemática. Así también, los objetivos específicos, los cuales, definen las acciones particulares y alcanzables para el logro del objetivo general.

Además, se destacó que el alcance temporal tuvo un horizonte para el segundo trimestre de 2021 y el alcance geográfico fue que la propuesta tuvo una aplicación a nivel internacional, haciendo foco en el mercado Europeo. Asimismo, se destacó la correcta implementación de los recursos humanos, materiales, técnicos, tecnológicos, de capital y de tiempo.

En definitiva, la propuesta incluyó las acciones específicas a desarrollar, tales como el desarrollo de la herramienta de la matriz multicriterio para el análisis y selección del mercado, la estrategia de penetración y el mix de marketing internacional.

Análisis y selección del mercado objetivo

En el primer punto de las acciones específicas a desarrollar en la propuesta de implementación, se realizó el análisis y selección del mercado objetivo utilizando la herramienta de la matriz multicriterio. La cual, se sustentó en elementos científicos obtenidos de fuentes secundarias fidedignas para tomar decisiones objetivas basadas en componentes cuantificables y con una correspondiente ponderación de variables. Los criterios y/o indicadores utilizados en la matriz fueron ordenados de acuerdo a la relevancia que se tiene en un proceso de exportación. Se partió del estudio realizado en el análisis de situación ubicando a los principales países europeos importadores del producto y se seleccionó los cinco con mayor tasa de comercio potencial no desarrollado, según datos suministrados por *TradeMap*. A continuación, se presentan los resultados de la misma.

Ilustración 5 Matriz multicriterio

Criterio		Comercio Potencial no realizado	Importaciones totales del producto	Índice de facilidad para hacer negocios	Aranceles de importación.	PBI per Cápita.	Distancia geográfica con el país de destino	Tasa de crecimiento anual en valor 2015-2019	Índice de libertad económica	Índice de desempeño logístico	Inflación.	Total
País	Ponderación	0,2	0,1	0,15	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	0,15	0,05	1
Francia	Calificación	3	5	3	1	4	1	2	2	3	4	3
	Ponderado	0,6	0,5	0,45	0,05	0,4	0,05	0,2	0,1	0,45	0,2	
Reino Unido	Calificación	5	4	1	1	3	1	3	4	3	3	3,05
	Ponderado	1	0,4	0,15	0,05	0,3	0,05	0,3	0,2	0,45	0,15	
Alemania	Calificación	4	3	2	1	4	1	3	3	4	3	3,1
	Ponderado	0,8	0,3	0,3	0,05	0,4	0,05	0,3	0,15	0,6	0,15	
Austria	Calificación	3	2	3	1	5	1	2	3	4	3	2,95
	Ponderado	0,6	0,2	0,45	0,05	0,5	0,05	0,2	0,15	0,6	0,15	
Polonia	Calificación	3	2	4	1	2	1	2	3	3	2	2,6
	Ponderado	0,6	0,2	0,6	0,05	0,2	0,05	0,2	0,15	0,45	0,1	

Fuente: Elaboración propia en base a (TradeMap, 2020), (Banco Mundial, 2021) y (Santander Trade, 2020).

Como se puede observar en los resultados que arroja la matriz, el mercado objetivo seleccionado para la primera exportación del maní blanchado fue Alemania. Los criterios donde este país se distinguió del resto fueron, principalmente, la tasa de crecimiento anual de comercio potencial no realizado, el índice de facilidad para hacer negocios, el PBI per cápita, el índice de desempeño logístico, entre otros. Es de destacar que los cinco países europeos seleccionados para el análisis arrojaron resultados alentadores, no siendo excluyentes para realizar operaciones de comercio exterior, sólo a los fines del presente reporte de caso se desarrollará la propuesta, al de mejor ponderación total. A continuación, se exponen descripciones del país elegido suministrado por la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana (AHK) y de la Embajada Argentina en Alemania.

Alemania es considerada como el portal de entrada al mercado europeo, ya que cuenta con las principales canales de distribución de la región para el comercio internacional de productos y servicios. El puerto de Hamburgo es el principal canal de ingreso de buques marítimos al país, Frankfurt es considerado un *hub* logístico para transporte aéreo y terrestre (camión y tren) y en

Maguncia (*Mainzer Hafen*) está el puerto fluvial más grande del mundo ubicado en parte del corredor Róterdam – Génova. El país germano, posee una distribución de la población homogénea a lo largo de su territorio (población total 83 millones hab.), limita con 9 países y el PBI/cápita 41.400 € (referencia 2019). Convirtiéndolo en un mercado muy competitivo y segmentado, es decir, muchos oferentes tanto de miembros de la UE como externos, y demandantes informados con alto poder adquisitivo.

Estrategia de penetración de mercado

En el segundo punto, ya seleccionado Alemania como mercado objetivo, se desarrolló la estrategia de penetración de mercado. Ésta, debió adaptarse tanto al país destino como a las necesidades y recursos de la empresa exportadora.

Dentro de este país europeo, con ayuda del Directorio de Importadores desarrollado por Argentina Trade Net (2020), se seleccionó para realizar la exportación, una empresa llamada *Crackers Company*, ubicada en Fellbach Alemania, a 570km de Berlín, a 600km de Hamburgo, a 170km de Frankfurt y a 170km del puerto fluvial de Maguncia. La actividad principal de la compañía es la distribución de más de 300 snacks mixtos con frutos secos, frutas y chocolate en calidad gourmet. Ésta, lleva más de 15 años ofreciendo mezclas de bocadillos exclusivas de la más alta calidad y con un excelente servicio al cliente, los cuales son, principalmente, hoteles y resorts de Alemania, almacenes y grandes superficies de distintos países de Europa y Rusia. Siendo el canal digital por web su principal motor de acceso y contacto con clientes privados y comerciales (*Crackers Company*, 2020).

Al utilizar la presencia indirecta a través de un distribuidor local, Campo Agrícola obtendría experiencia en la comercialización con ese país, disminuyendo riesgos de primera operación. Ya que *Crackers Company* cuenta con una red de ventas, almacenes, capacidad financiera, experiencia comercial, entre otras. Una ventaja es que las ventas se realizaran en cantidades razonables, lo cual reduce los costos internos del exportador, y esto le permite hacer programaciones de producción y despacho, logrando mayores economías de escala. De este modo, se propuso realizar un contrato internacional de distribución entre ambos.

Mix de Marketing

En el tercer punto de acciones específicas del plan, se desarrolló la mezcla de marketing internacional, utilizando los conceptos de las 4P, con el fin proponer estrategias comerciales de ingreso al mercado meta europeo para la primera exportación. A su vez, como complemento, se realizó una entrevista y visita al Ing. Franco Feliziani de la empresa Inchik SA, ubicada en Rio Segundo Córdoba, la cual realiza exportaciones al mercado de Europa y Rusia del producto maní en todas sus variedades.

La primer P corresponde a las decisiones de producto, el cual es el maní blandeado calibre 38/42 apto para consumo humano. 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 de INAL, SENASA y el control de laboratorios certificadores de aflatoxina (*Surveyor*). El tratamiento arancelario para el producto 1202.42.00.310 J, cuenta de 7% Derecho de Exportación (DE) y 0,5% Reintegro (RE), se adiciona reintegro de 0,5% por Denominación de Origen (Tarifar, 2020). El producto se comercializará de manera estándar sin adaptaciones, en bolsones *Big Bags* de 1,25 ton. La carga será transportada en contenedores HQ estándar de 40 pies, donde cabrán 20 bolsones *Big Bags* por contenedor (aglomerados por simple presión). El total de la exportación será de 3 contenedores que contendrán 75 ton netos.

Ilustración 6 Maní blandeado



Fuente: elaboración propia en base a fotografías registradas durante la entrevista a Inchik SA.

La segunda P corresponde a decisiones de precio, la cual se planteó bajo una estrategia de diferenciación para ingresar al mercado alemán. Por el contrario, a diferencia de los *commodities* como maíz, soja, trigo que se rigen por precio internacional de referencia, tal el caso de la Bolsa de Comercio de Rosario. En el caso del maní, fundamentalmente, se trata de un grupo de productos con diferencias de calidad y grados de elaboración en su oferta a nivel mundial, por lo que el precio de mercado se planteó bajo estas condiciones. Teniendo en cuenta la calidad del producto y la oferta mundial del mismo. Para el caso del maní blanchado calibre 38/42, su precio de mercado internacional fue de USD 1550 la ton. Teniendo de referencia operaciones de exportación a Alemania de la empresa Inchik SA en el mes de octubre de 2020 (Feliziani, 2020).

Para determinar el precio FCA General Deheza (*free carrier*) de referencia, se utilizó la base del precio de mercado antes mencionado. El cual incluyó: costos de producción, costo de blanchado, gastos de intervención SENASA y *Surveyer*, margen de utilidad, gasto de envases (big bags), honorario del despachante, costo de manipuleo de carga, despacho de exportación, derecho de exportación, entre otros.

La tercer P corresponde a canal de marketing global y distribución/plaza, para esta estrategia se utilizó el canal *B to B*, de Campo Agrícola con Crackers Company, directamente. Al ser la primera operación de exportación de la empresa cordobesa, se desarrolló el canal corto de presencia indirecta a través de un distribuidor local y se estableció un contrato de distribución internacional para tal fin. La exportación se realizó bajo condición CIP Hamburgo (*Carriage and Insurance Paid*). Ver Anexo 2, donde se adjunta la cotización del *freight forwarder* Framex SRL. Se planteó utilizar transporte multimodal, con un único B/L (*Bill of Lading*), ya que se combina el terrestre, vía camión, junto con el marítimo, vía buque, para llegar desde la empresa exportadora hasta el puerto destino. Una vez arribada la mercadería, la logística corresponde al distribuidor importador, el cual utilizará el medio de transporte vía terrestre de camión o tren.

La mercadería fue consolidada en depósitos habilitados por SENASA para exportación de maní a la UE, en 3 contenedores estándar HQ de 40 pies. Éste, salió del país por el puerto de Buenos Aires, haciendo aduana de salida en General Deheza y desembarcando en el puerto de Hamburgo Alemania. A su vez, para la primera operación se sugirió contactar una agencia recomendada por

AHK que es *Logistic made in Germany*, quien asesora empresas extranjeras que realicen comercio exterior en Alemania para logística en el país.

Es importante destacar en este apartado de plaza/distribución, la forma de pago que se propuso para la primer exportación de Campo Agrícola, que se realizó a través de cobranza documentaria, en la cual una entidad bancaria del importador nos garantizó restringir la disponibilidad y la transferencia de propiedad (documentos) de la mercadería hasta la acreditación de los fondos. Los documentos requeridos fueron:

- Factura Original.
- *Packing List*.
- Certificado de Origen.
- Certificado de calidad, aflatoxina y peso, emitido por un *Surveyor* independiente.
- Conocimiento de embarque marítimo *Bill of Lading* (B/L).
- Certificado Fitosanitario.

Además, al ser la primera exportación de 3 contenedores de la empresa se propuso contratar la intervención de un *Broker*, cuyo costo fue del 2%.

La cuarta P corresponde a decisiones de comunicación y promoción, las cuales constituyó una estrategia a trabajar y desarrollar para así, establecer negocios internacionales perdurables en el mediano y largo plazo. Un aspecto importante que se planteó fue trabajar junto a las agencias locales como Pro-Córdoba, la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI), la Cámara Argentina de maní (CAM) y la Fundación Maní Argentino, para el desarrollo en primera medida, de la marca país del producto “Maní de Argentina”, la marca del sector el cual ya tiene el galardón de Denominación de Origen y por ultimo llegar a una marca de Campo Agrícola que reúna las características de las anteriores y la represente en el mercado local e internacional. Otro dato importante sobre la promoción, fue reconocer el importador y cuál fue su principal canal de contacto con el cliente, que cómo se detalló, es la plataforma web ágil e intuitiva. De esta manera, hay que desarrollar una web institucional para Campo Agrícola que esté en idioma español, inglés y alemán, y que reúna las características mencionadas. Además, contar como socio estratégico y de consulta a *Argentina Trade Net*, la AHK y las representaciones consulares en

Alemania, para formar parte de misiones comerciales gastronómicas, participar de ferias virtuales y presenciales del sector, entre otras.

Como conclusión del apartado del plan de implementación, y tras haber realizado las acciones específicas o concretas, se buscó poder ejercer una propuesta profesional de los procesos internos de Campo Agrícola, que permitió resolver la problemática para su posterior toma de decisiones, repercutiendo en el crecimiento de la empresa por medio de un desempeño óptimo de sus procesos en relación a la manera y forma de desarrollarse con miras a expandirse al mercado internacional, en este caso de Europa. También fue pertinente, brindar por medio de dichas intervenciones tanto precedentes como antecedentes, mostrando ciertos supuestos, los cuales podrán servir de base y como punto de partida para que, en una futura intervención, puedan ser utilizados tanto para refutar como para ampliar dicha propuesta.

Conclusiones y recomendaciones

En este último apartado, 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. De este modo, detectar un mercado en Europa con el producto maní blanchado y poder desarrollar la primera exportación.

Tal es así, que bajo este punto de vista, Campo Agrícola pudo dar respuesta a la problemática, por el gran potencial exportador que le permite en el mediano y largo plazo desarrollar negocios internacionales perdurables en el tiempo. Es fundamental, siguiendo las temáticas del caso, haber realizado un intensivo y minucioso análisis de la situación tanto interna como externa, a su vez, haber conocido las capacidades y limitaciones de la empresa. Una vez que se alcanzó esa información, se pudo analizar y seleccionar el mercado meta elegido, de esta manera se realizó una propuesta de estrategia de penetración de mercado, y se utilizó herramientas del *mix de marketing* internacional específicas para una empresa sin experiencia en el comercio exterior.

Asimismo, subrayar la contribución del reporte de caso, como herramienta de información profesional para su posterior toma de decisiones, repercutiendo en el crecimiento de la empresa por medio de un desempeño óptimo de sus procesos para desarrollarse en el comercio internacional.

A continuación, se manifestó recomendaciones destacando que el estudio de caso no buscó generalizar el análisis y soluciones propuestas para toda la población de casos similares, sino adentrarse en la lógica del análisis realizado en Campo Agrícola.

En primer lugar, se aconsejó desarrollar una ingeniería de exportación que involucre a toda la compañía, a través de la cual se aportó soluciones que se adaptó al tamaño y grado de experiencia de la misma. Para concretar dicho objetivo, la empresa pudo optar por tres distintas opciones: incorporar personal especializado a su equipo de trabajo, capacitar el personal actual en aspectos relacionados a la internacionalización, o bien contratar colaboradores externos especializados que guíen y asesoren a la compañía en el proceso exportador.

En segundo lugar, se aconsejó que la compañía evalúe la posibilidad de desarrollar un proyecto de industrialización y desarrollo de su cadena de valor logrando diversificar su producción y en consecuencia aumentar su rentabilidad. De esta manera poder desarrollar una gran cantidad de bienes comercializables como el maní tostado, frito, confitado, aceite de maní, pasta de maní, mantequilla de maní, entre otros.

Es por todo ello que, a modo de cierre del Reporte de Caso y desde este punto de vista, sólo con excelente calidad y precio competitivo, no se garantiza el éxito en el negocio de exportación. Esto implica, el inicio de un trabajo integral que involucre a toda la organización para lograr una mentalidad exportadora de excelencia, y así, buscar negocios perdurables en el mediano y largo plazo. Sosteniendo que:

“¡La exportación de sillón no es funcional! Casi nunca el mundo va a construir un camino hacia su puerta.” (Hill, 2015).

Referencias

- Ámbito Financiero. (02 de febrero de 2021). *Ámbito Financiero, Cotización*. Obtenido de <https://cutt.ly/Tkd0eeG>
- Argentina Trade Net. (2020). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Obtenido de Directorio de Importadores: <https://cutt.ly/agEDy1C>
- Banco Mundial. (02 de febrero de 2021). *Banco Mundial, Argentina panorama*. Obtenido de <https://cutt.ly/lkd0fNP>
- BBC. (5 de agosto de 2020). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://cutt.ly/Nff6W2J>
- Berumen, S., & Llamazares, R. (2011). *Los métodos de decisión multicriterio y su aplicación al análisis del desarrollo local*. Madrid: ESIC.
- Camara Argentina del Maní. (01 de septiembre de 2020). *Estimación final oferta y demanda 2019/2020*. Obtenido de <https://cutt.ly/lfOyOz9>
- Clarín. (30 de julio de 2020). *Clarín Rural*. Obtenido de Economías regionales: <https://cutt.ly/Hfcvaf0>
- Crackers Company. (2020). *Crackers Company*. Obtenido de <https://www.crackerscompany.com/>
- De Angelis, J., De Azevedo, B., & Toscani, V. (Noviembre de 2019). *Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - INTAL*. Obtenido de La mirada del sector privado sobre el acuerdo MERCOSUR - Unión Europea: <http://dx.doi.org/10.18235/0002015>
- Dodda, M. (19 de agosto de 2019). *Clarín, Rural*. Obtenido de El maní argentino y dos desafíos.: <https://cutt.ly/LfhCSQA>
- Feliziani, F. (09 de noviembre de 2020). Entrevista a Inchik S.A. (F. Cisterna, Entrevistador) Rio Segundo, Córdoba, Argentina.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (27 de agosto de 2020). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://cutt.ly/gff8z4Y>

Hill, C. W. (2015). *Negocios internacionales* (Vol. 10a. ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

INDEC. (02 de febrero de 2021). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/>

Infobae. (28 de abril de 2020). *Infobae*. Obtenido de UE celebra que Argentina continúe con el acuerdo comercial con el bloque: <https://cutt.ly/gfgtqWB>

INTA. (18 de agosto de 2017). *INTA.GOB.AR*. Obtenido de <https://cutt.ly/efsVrmv>

Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). *Marketing Internacional*. DF Mexico: Pearson Educación.

Kohn, D., Leibovici, F., & Szkup, M. (01 de Abril de 2019). *Financial Frictions and Export Dynamics in Large Devaluations*. Obtenido de <https://cutt.ly/bfIz4FC>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Márketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Leyva López, J. C. (2011). *Análisis multicriterio para la toma de decisiones métodos y aplicaciones* (Vol. 1ra. ed.). México: Plaza y Valdés, S.A.

Minervini, N. (2014). *Ingeniería de la exportación*. Madrid: FC Editorial.

Minervini, N. (18 de Mayo de 2020). La Gestión Competitiva en la Internacionalización de la Empresa. *II Jornada de Actualización de Comercio Internacional*. Caracas, Venezuela. Obtenido de <https://youtu.be/QbqFksJcbnk>

Ministerio de Agroindustria. (1 de abril de 2018). *alimentosargentinos.gob.ar*. Obtenido de <https://cutt.ly/2fsC1RG>

Ministerio de Comunicaciones. (2016). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Internet de las Cosas: <https://cutt.ly/GfhXBrl>

Ministerio de Sanidad. (13 de agosto de 2014). *Gobierno de España*. Obtenido de <https://cutt.ly/ufIxFfp>

Origlia, G. (16 de junio de 2019). *La Nacion*. Obtenido de Investigación y desarrollo: cuánto y cómo se invierte en la Argentina.: <https://cutt.ly/MfhCfOX>

Paris, J. A. (2009). *Marketing esencial*. Buenos Aires: Errepar Buenos Aires.

Prodeman S.A. (08 de septiembre de 2020). *Prodeman S.A.* Obtenido de <https://prodeman.com/>

Rinaudo, I. G. (1 de septiembre de 2019). *Conservacion de Suelos*. Obtenido de <https://cutt.ly/RfhC5TD>

Santander Trade. (1 de junio de 2020). *Santander Trade. Analizar mercados*. Obtenido de <https://cutt.ly/JfgrBae>

SICE. (octubre de 2020). *Sistema de Información de Comercio Exterior*. Obtenido de Información sobre Argentina: <https://cutt.ly/jf7rmGF>

Tarifar. (noviembre de 2020). *Tarifar*. Obtenido de Comercio Exterior: <https://cutt.ly/VgLuOw2>

TradeMap. (2020). *Trade Map*. Obtenido de <https://cutt.ly/Kflc0Z0>

Uribe, T. A. (2001). *La evaluacion multicriterio y su aporte en la construcción de una función de valor económico total para los bosques en piedras blancas. Tesis de Maestría en Bosques y conservación ambiental*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Agropecuarias.

UTDT. (02 de febrero de 2021). *Universidad Torcuato Di Tella*. Obtenido de Índice de Confianza en el Gobierno: <https://cutt.ly/0kdMIJI>

Anexo

Anexo 1: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Para analizar a Campo Agrícola se utiliza esta herramienta planteado por Kotler & Keller (2012) donde se explican los factores internos y externos de la empresa presentada en la siguiente tabla de ponderación en la cual se utiliza una escala entre -2 y 2.

Tabla 3 FODA ponderado. Factores internos (fortalezas y debilidades).

Factor	%	Calificación	Ponderación
Ubicación geográfica estratégica.	11	2	22
Estabilidad financiera.	12	2	24
Experiencia en el negocio agrícola.	11	2	22
Diversificación de mercados.	11	-1	-11
La calidad del producto para atender a los requerimientos del mercado nacional e internacional.	11	2	22
Publicidad y promociones del producto.	11	-2	-24
Reconocimiento de la empresa a nivel internacional.	11	-2	-24
Infraestructura de almacenamiento.	11	1	11
Maquinaria y transporte.	11	-1	-11
TOTAL	100%		31

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4 FODA ponderado. Factores externos (oportunidades y amenazas).

Factor	%	Calificación	Ponderación
Crecimiento sostenido de la demanda mundial.	11	1	11
Apertura comercial del país.	11	2	22
Acuerdos internacionales con mercados potenciales.	11	2	22
Demanda de este tipo de productos.	11	2	22
Competitividad debido al actual tipo de cambio	11	2	22
Inestabilidad climática.	11	-1	-11
Infraestructura de puertos y rutas.	12	-2	-24
Economía inestable en el país (recesión, inflación).	11	-1	-11
Derechos de exportación.	11	-2	-22
TOTAL	100%		31

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2: Cotización Freight Forwarders. Plan de implemetentación.

A continuación, se detalla la cotización de la empresa Framex SRL.

