
SEMINARIO FINAL DE COMERCIO INTERNACIONAL

Campo Agrícola, oportunidades de negocios en el mercado
latinoamericano para el maní

Nombre y apellido: Alejandro Xavier, Costa Camusso

D.N.I.: 36.099.838

N.º de Legajo: VCIN007048

Carrera: Licenciatura en comercio internacional

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) se centró en la identificación de oportunidades comerciales de maní para la empresa Campo Agrícola en el mercado latinoamericano. Asimismo, se demostró la relevancia del caso al proponer la exportación directa de maní para diversificar mercados y generar divisas.

Se desarrolló el análisis de situación interna de la firma y se detectaron aspectos como falta de experiencia exportadora y limitaciones en el sector logístico. Sin embargo, se resaltaron las fortalezas como suelos fértiles y mano de obra con experiencia. Además, se describió el contexto nacional mediante el análisis PESTEL para destacar el ámbito político, económico y tecnológico y su incidencia en la firma, para el proceso de internacionalización desde Argentina.

Se utilizaron herramientas teóricas como el Análisis Jerárquico de Decisiones (AHP) con el objetivo de seleccionar el mercado destino adecuado dentro del bloque ALADI y la estrategia de las 4P de marketing para ejecutar la estrategia de exportación.

El diagnóstico confirmó la relevancia de exportaciones para aumentar la rentabilidad y definió a México como objetivo de mercado. La propuesta se basó en la exportación de maní confitero sin tostar ni cáscara.

Se determinó un contexto favorable para Campo Agrícola para aplicar el proceso de implementación de internacionalización. Como principal recomendación se sugirió la subcontratación de un equipo de comercio exterior para analizar los resultados de la primera exportación y evaluar las próximas estrategias de comercialización.

Palabras clave: exportaciones; mani; comercio internacional;

Abstract

This Final Degree Project (FDP) focused on identifying commercial opportunities for peanuts in the Latin American market for Campo Agrícola. It also demonstrated the relevance of the case by proposing the direct export of peanuts to diversify markets and generate foreign currency.

An analysis of the firm's internal situation was conducted, and aspects such as a lack of export experience and limitations in the logistics sector were identified. However, strengths such as fertile soil and an experienced workforce were highlighted. Furthermore, the national context was described using a PESTEL analysis to highlight the political, economic, and technological aspects and their impact on the firm's internationalization process from Argentina.

Theoretical tools such as Hierarchical Decision Analysis (HDA) were used to select the appropriate target market within the ALADI block and the 4Ps of marketing strategy to execute the export strategy.

The assessment confirmed the importance of exports to increase profitability and defined Mexico as a target market. The proposal was based on the export of unroasted, unshelled confectionery peanuts.

A favorable context was determined for Campo Agrícola to implement the internationalization implementation process. The main recommendation was to outsource a foreign trade team to analyze the results of the first export and evaluate future marketing strategies.

Keywords: exports; peanuts; international trade;

Tabla de contenido

1	Introducción	1
1.1	Problemática planteada	2
1.2	Justificación del producto	2
1.3	Relevancia del trabajo para la empresa	3
1.4	Objetivo general	3
1.4	Objetivo específico	3
2	Análisis de la situación	3
2.1	Análisis de la situación	3
2.1	Análisis interno de la empresa	3
2.2	Análisis del sector	4
2.1	Análisis Interno de la empresa	3
2.2	Análisis del sector	4
2.3	Posición arancelaria del maní exportable: 1202.42.00.190Z	4
2.4	Principales importadores a nivel mundial del maní	5
2.5	Principales exportadores de maní a nivel mundial	6
2.6	Principales destinos de exportaciones de maní en el mundo desde Arg.	7
3.	Análisis FODA	9
4.	Análisis PESTEL	11
4.1	Factor Político	11
4.2	Factor Económico	12
4.3	Factor Sociocultural	12
4.4	Factor Tecnológico	13
4.5	Factor Ecológico	13
4.6	Factor Legal	13
5.	Marco Teórico	14
6.	Diagnóstico y Discusión	17
7.	Plan de Implementación	19
7.1	Tabla de rangos y calificaciones por variable	19
7.2	Tabla de valores por país	20
7.3	Estrategia de marketing	21
7.3.1.	Producto	22
7.3.1.1.	Organismos intervinientes	22
7.3.1.2.	Documentación de exportación requerida	22
7.3.1.3.	Aspectos logísticos	22
7.3.2.	Precio FOB	23
7.3.3.	Plaza	26
7.3.4.	Promoción	27
7.3.5	Diagrama de Gantt	28
8.	Conclusiones y recomendaciones	29
9.	Bibliografía	31

1 Introducción

El presente trabajo final de grado de la Licenciatura en Comercio Internacional, es un Reporte de Caso de la Empresa Campo Agrícola, cuyo objeto es la identificación de oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para la exportación de maní.

La Empresa Campo Agrícola se crea en el año 2004 con la idea de realizar la actividad agrícola, con una importante participación en el cultivo de soja, maíz, maní y como cultivo invernal. En ocasiones se realiza la siembra de trigo, donde Córdoba representa el 90% del total de tierras cultivadas a nivel país.

Se encuentra ubicada en el departamento Tercero Arriba (Provincia de Córdoba) y dentro de su estructura de comercialización se implementa la explotación conjunta del arrendamiento de campos a terceros para los mencionados cultivos.

La planificación y asignación de los distintos lotes a un cultivo en particular ya está determinada con anticipación, manteniéndose una política de rotación entre distintos cultivos, básicamente soja y maíz.

Definidos los lotes, asegurado el financiamiento de los insumos y los servicios necesarios para su siembra y labores posteriores, se planifican con el ingeniero agrónomo, las fechas ideales para la implantación de los cultivos, las variedades de cada semilla y el esquema de fertilización para cada uno.

La producción de soja, maíz y maní se realiza con la explotación de 552 hectáreas, más el alquiler de campos adicionales. Se siembra entre octubre y diciembre y la cosecha se realiza entre marzo y junio del siguiente año. 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 una parte menor se vende a productores ganaderos de la zona que lo utilizan como alimento para la hacienda. En el caso de la soja, la totalidad se vende a compradores del complejo agroindustrial de Rosario para su procesamiento y exportación y en el caso del maní, la totalidad es vendido a empresas cercanas al Departamento de Tercero Arriba, para su procesamiento cuyo destino final de la mercadería es el mercado externo.

La empresa produce de acuerdo a la necesidad de fondos con los que se dispone y la coyuntura de mercado que se presenta al momento con respecto al precio de insumos y precio del arrendamiento de los campos necesarios para la cosecha. En este sentido, la firma considera que esta modalidad es una forma de ahorro válida.

La estructura de costos varía según el cultivo, pero se pueden mencionar tres ejes relevantes; en primer lugar, aquellos que involucran a empleados, el mantenimiento e

impuestos, luego los costos de producir y, por último, los gastos para comercializar. (Uni.SigloXXI, 2025)

1.1 Problemática planteada

El modelo de negocio de la firma presenta algunas limitaciones, con motivo de la ausencia de maquinaria propia y la necesidad de la subcontratación de servicios adicionales como se ha mencionado por no contar con personal contratado directamente por la empresa en carácter permanente.

En este contexto, el arrendamiento de tierras elegido para la cosecha de commodities, pone en evidencia las dificultades que atraviesa la firma, En primer lugar, la dependencia de los precios de servicios, campos arrendados y commodities, no genera certidumbre a la hora de planificar la futura producción, A su vez, la contratación de recursos humanos para la cosecha es inestable, debido a las condiciones informales del sector agropecuario. Asimismo, la variabilidad de precios

de los insumos o semillas en Argentina, generan un clima de incertidumbre debido a las fluctuaciones de la economía local y la limitada infraestructura para atender mayores demandas, conspiran claramente para atravesar sin contratiempos las etapas cíclicas de ventas y baja rentabilidad.

1.2 Justificación del producto

En contrapartida, la región cuenta con suelos fértiles, infraestructura rural consolidada y una red de servicios agroindustriales que favorece el desarrollo de actividades agrícolas de mediana y gran escala. En el caso de la firma, los commodities agrícolas son destinados al mercado interno y externo a través de la intervención de empresas exportadoras de la región que se encargan de su procesamiento y comercialización.

Asimismo, las mejoras de sus condiciones se podrían obtener mediante el aumento de la rentabilidad en la comercialización del maní,

El incremento de este alimento a nivel mundial se debe a las diferentes variantes de consumo y de su alto valor nutritivo que tiene. Las presentaciones para la comercialización van desde el maní, snack, manteca o pasta de maní, manteca, aceite hasta harina entre otros. Córdoba es la principal provincia de la producción nacional con un 77 % del total con 1 Millón de tn por campaña y un área sembrada de 288000 hectáreas (TodoMani, 2025)

1.3 Relevancia del trabajo para la empresa

Por ello, el presente Reporte de Caso reviste relevancia dado que evaluar oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para exportar maní puede dar soluciones a Campo Agrícola en el mediano plazo a largo plazo en términos de ingresos de divisas en forma directa. Este escenario posible se podría atribuir a la posibilidad de la diversificación de mercados, evitando la dependencia de fluctuaciones en la economía local. Además, la eliminación de riesgos de almacenamiento por falta de ventas en el mercado local, el fortalecimiento de la empresa en términos de inserción de marca y aumento de cartera de clientes a nivel internacional.

Por ello, plantear objetivos de exportaciones directas a países latinoamericanos, implica la posibilidad de crecimiento económico, de manera de obtener mayor rentabilidad y a futuro, invertir en maquinaria y contratación de personal en forma permanente y así, tener cosechas sostenidas en todo el año.

1.4 Objetivo general

- Detectar oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para la exportación de maní en el segundo semestre del 2025

1.5 Objetivos específicos

- Seleccionar un país en Latinoamérica que reúna las condiciones para concretar la venta
- Desarrollar una estrategia de marketing para el mercado elegido

2 Análisis de la situación

2.1 Análisis Interno de la empresa

La estructura organizacional de Campo Agrícola está compuesta por cuatro socios, un encargado de mantenimiento, un asesor que se desempeña como ingeniero agrónomo y diferentes contratistas destinados a las actividades de siembra, fumigación y cosecha.

La empresa realiza la explotación agrícola sobre campos de terceros buscando la mayor rentabilidad económica bajo un escenario de sustentabilidad agronómica, con crecimiento permanente donde su principal actividad es la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros. Los cultivos principales que se siembran son de maíz, soja y maní, y como cultivo invernal en ocasiones se realiza la siembra de trigo.

Como se ha mencionado en la en el apartado anterior, Campo Agrícola no posee maquinaria para el desarrollo de las actividades, sino que contrata los servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha. A tal fin, se ha desarrollado desde hace varios años un plantel estable de proveedores de estos servicios, todas empresas de la zona.

En este sentido, la estructura organizacional, operativa y comercial debe aumentar en términos de una planificación de exportación debido a los requerimientos futuros de la demanda del maní.

2.2 Análisis del sector

Argentina se ha convertido en los últimos años en un actor clave en las exportaciones de maní a diferentes mercados como consecuencia de la calidad del producto, de manera que el contexto hace presumir que las condiciones pueden favorecer a empresas ya consolidadas y a aquellas que aún están en proceso de expansión al comercio internacional.

El 2024 tuvo un récord de 1.186 millones de dólares de exportaciones de maní y esto significó un aumento del 13 % en relación al año anterior. La campaña del 2024/25 representó también un récord de cosecha de 473000 hectáreas (InfoCampo, 2025).

Asimismo, ese protagonismo queda demostrado por el destino de las exportaciones. El mercado de abastecimiento alcanza 50 países, donde la Unión Europea es el principal destino con el 73 % del total vendido. Allí, Países Bajos (36%), el Reino Unido (9%) y Polonia (6%) son los principales compradores del alimento, seguido de Rusia (6%) y Australia (4%) como los más destacados en los demás continentes (Infobae, 2025)

Con respecto al tipo de consumo, la demanda se ha diversificado en maní tostado y manteca de maní. Este segmento representa el 10 % de las exportaciones en un mercado que abarca 92.77 mil millones de dólares en 2025, 2025. (MordorIntelligence, 2024)

2.3 Posición arancelaria del maní exportable: 1202.42.00.190Z

II Productos del reino vegetal

12 Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; aja y forrajes

12.02 Maníes (cacahuates, cacahuates) * sin tostar ni cocer de otro modo; incluso sin cáscara o quebrantados

1202.4 -Los demás

1202.42.00 --Sin cáscara, incluso quebrantados

1202.42.00.1 Maní confitería según resolución 12/99 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, excepto blanchado (Ley 21.453).

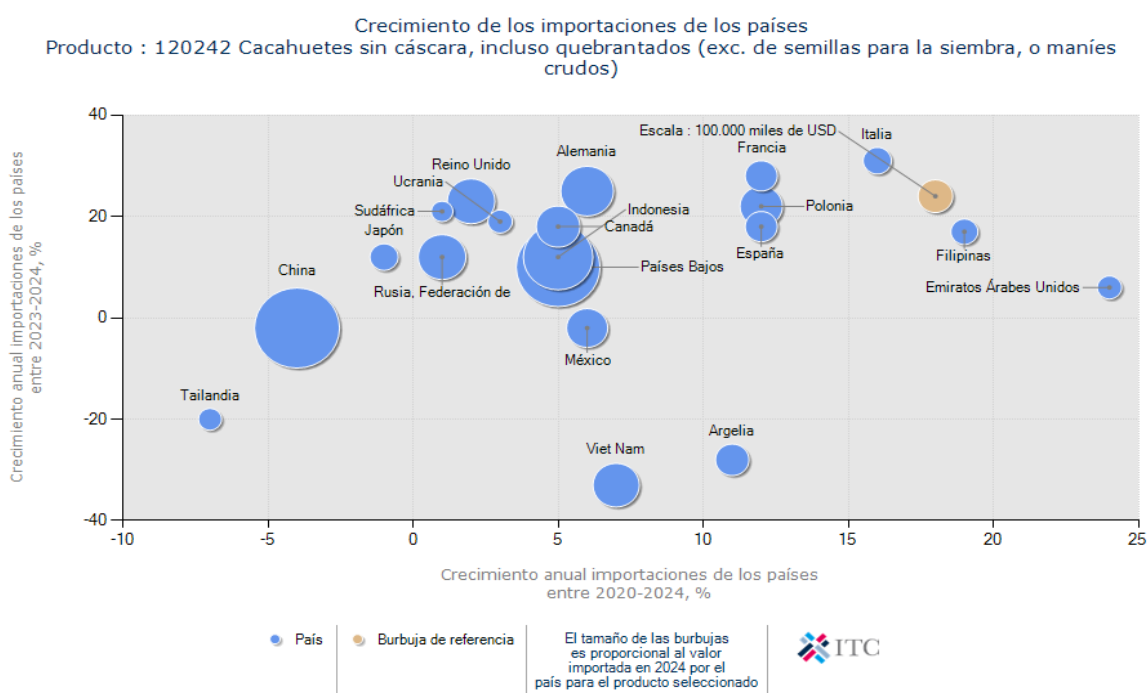
1202.42.00.190Z Los demás

(Vuce, 2025)

A continuación, se presentan gráficos que indican los principales importadores y exportadores a nivel mundial del maní según posición arancelaria de S.A; 1202.42

2.4 Principales importadores a nivel mundial del maní

Imagen 1

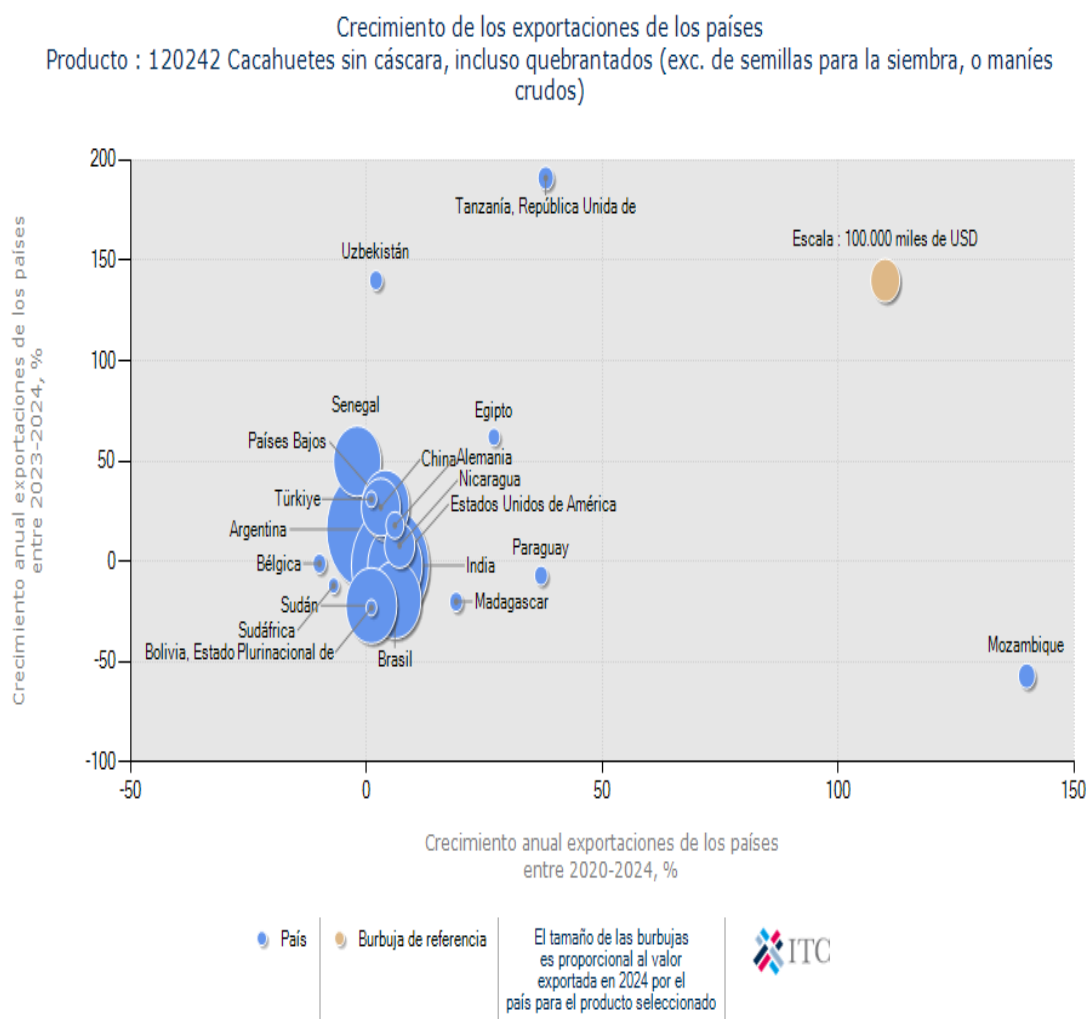


(TradeMap, 2024)

China, es el principal importador en el 2024 con un valor importado en Usd de 641.060, seguido de Países Bajos con Usd 618.967. Le siguen Indonesia, Alemania y Reino Unido. En América, México lidera el ranking con un valor importado de Usd 140.437. El mercado chino y Países Bajos sigue en expansión, es decir que con respecto al año anterior presentan una demanda creciente del maní.

2.5 Principales exportadores de maní a nivel mundial

Imagen 2



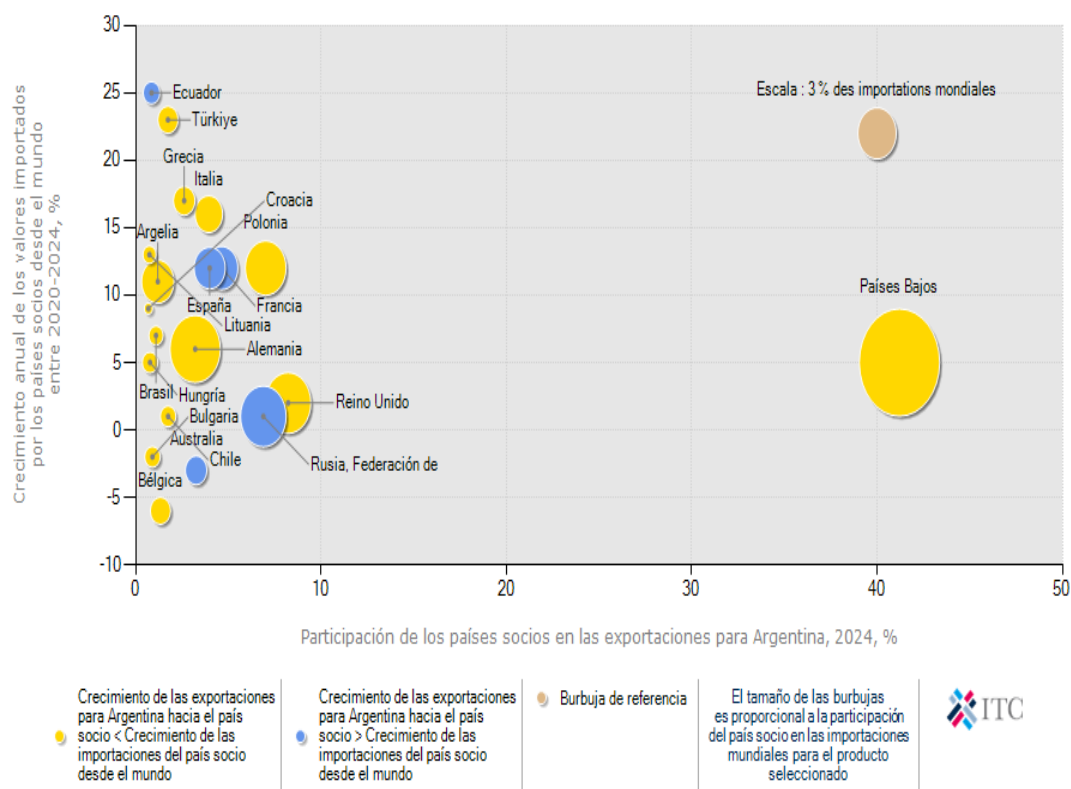
(TradeMap, 2024)

Los principales competidores de Argentina en las exportaciones del maní, son países de diferentes continentes. Se puede mencionar a India como quien sigue en volumen de exportaciones a nuestro país con 834.878, Estados Unidos 392.157 y Brasil 359.929. Esta es una tendencia positiva, es decir que sus exportaciones siguen creciendo. En África. Los países exportadores son Sudán y Senegal, pero con disminución de las mismas con respecto al año 2023.

2.6 Principales destinos de las exportaciones de maní en el mundo desde Argentina

Imagen 3

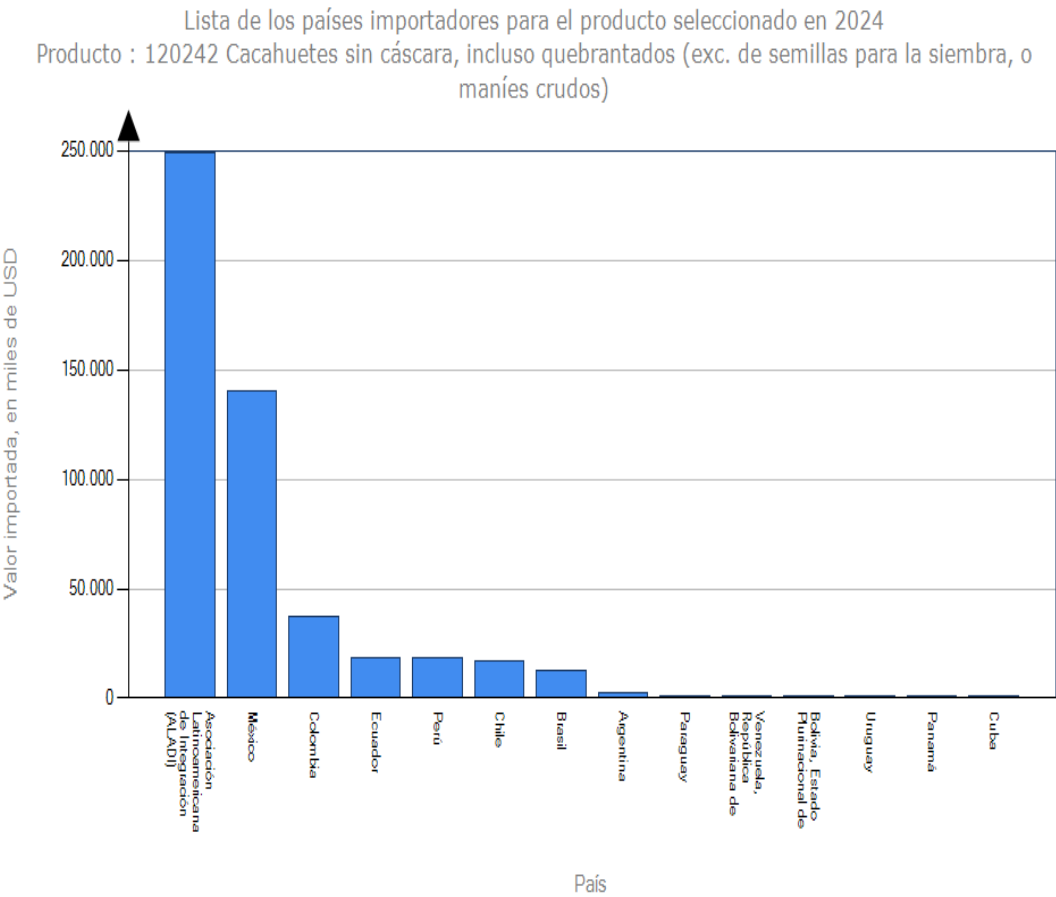
Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Argentina en 2024
 Producto : 120242 Cacahuetses sin cáscara, incluso quebrantados (exc. de semillas para la siembra, o maníes crudos)



(TradeMap, 2024)

Argentina tiene una participación del 23 % de las exportaciones mundiales del maní, sus principales destinos son a países de Europa como Países Bajos Usd 366.646, Reino Unido usd 73680 y Polonia (Usd 62426). Seguidos de España, Francia e Italia, Sin embargo, en las importaciones de estos países en 2024, han dirigido sus compras a competidores de Argentina con lo cual, se puede observar el grafico con las compras en amarillo que el maní argentino, está siendo reemplazado por otros competidores.

Imagen 4



(TradeMap, 2024)

Como se puede constatar, los principales países importadores de maní en ALADI, son México, Colombia, Ecuador, Perú y Chile. Estos 5 países forman parte de la selección a través de la matriz multicriterio para definir cuál es el país destino.

	Valor importado en 2024 (miles de USD)	Canti- dad importada en 2024	Unida- d de cantid- ad	Valor unita- rio (USD/ unida- d)	Tasa de crecim- iento anual en valor entre 2020- 2024 (%)	Tasa de crecim- iento anual en cantid- ad entre 2020- 2024 (%)	Tasa de crecim- iento anual en valor entre 2023- 2024 (%)	Partici- pación en las importa- ciones mundi- ales (%)	Distan- cia media de los países provee- dores (km)	Aranc- el equiva- lente ad valore m aplica- do por el país (%)
México	140.437	98.489	Tonela- das	1.426	6	-1	-2	3,2	2.023	0
Colombia	37.039	22.218	Tonela- das	1.667	11	5	19	0,9	4.310	14
Ecuador	18.590	13.131	Tonela- das	1.416	25	12	26	0,4	3.696	13,8
Perú	18.230	13.104	Tonela- das	1.391	11	0	11	0,4	2.108	0
Chile	17.083	10.211	Tonela- das	1.673	1	-4	4	0,4	1.205	3,3

(TradeMap, 2024)

Se puede concluir que Latinoamérica, a través del bloque ALADI y sus principales países importadores constituyen la menor opción para las exportaciones debido a Brasil en el área MERCOSUR es el principal competidor de Argentina.

3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización y se compone de cuatro elementos clave. Fue creado por Albert S. Humphrey en la década de

1960, proporciona una visión integral del estado actual de la organización y su entorno, ayudando a identificar estrategias que capitalicen las fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que minimicen las debilidades y las amenazas (David, 2011)

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Campo Agrícola cosecha en suelos fértiles y condiciones climáticas favorables para la producción agrícola de calidad ● Dispone de mano de obra con experiencia en técnicas agrícolas, ● Tiene experiencia en la cosecha de maní lo cual puede favorecer la elaboración de subproductos del maní ● Trayectoria nacional que puede consolidar su proyección internacional 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aumento del consumo de alimentos saludables y orgánicos , entre ellos el mani ● Argentina es un exportador reconocido a nivel mundial del maní y la demanda mundial aumentó, lo cual favorecer a los nuevos exportadores ● El actual gobierno apoya las exportaciones a través de diferentes incentivos
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La empresa no tiene experiencia en exportaciones directas ● Debe arrendar campos para cosechar lo cual genera dependencia con terceros ● Rezago en la adopción de nuevas tecnologías ● Limitaciones en el transporte y almacenamiento de productos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Si bien aumentó la demanda global del maní, los competidores de Argentina son países desarrollados ● Los commodities están sometidos a variaciones del precio internacional, lo cual genera incertidumbre en negocios de corto plazo ● Riesgo de pérdida de cultivos por problemas fitosanitarios que no se pueden prever

A modo de resumen del análisis presentado, se destaca la potencialidad en producción de la empresa debido a sus suelos fértiles, clima y mano de obra con experiencia lo que garantiza calidad de producto. A su vez, el mercado global es favorable como consecuencia del aumento de la demanda de alimentos saludables y orgánicos que propicia el crecimiento de exportaciones del maní argentino, reconocido mundialmente.

En este sentido, los incentivos y el apoyo gubernamental cumplen un rol determinante para nuevos exportadores que pueden paliar las debilidades de la firma en aspectos que tienen que ver con las limitaciones de campos, maquinaria y logística. Sin embargo, la empresa debe operar con la competencia proveniente de países desarrollados, precios internacionales de commodities cambiantes y las exigencias fitosanitarias.

Por lo tanto, los ejes claves del éxito deben estar enfocadas en desarrollo de subproductos con inversión en tecnologías afines y gestión de certificaciones de calidad.

4. Análisis PESTEL

El análisis de diversos factores que pueden afectar una empresa denominado PESTEL, fue desarrollado por V.K. Narayanan y Liam Fahey en 1968. La finalidad de evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, ayudan a las empresas a conocer el ámbito donde operan y, además, medir el impacto que determinados efectos externos pueden influir. Por ello, es necesario conocerlos y evaluarlos con anterioridad a las planificaciones que la firma desea ejecutar (SantanderUniversidades, 2021)

4.1 Factor Político

En el orden nacional, el gobierno nacional tiene un enfoque de apertura comercial, lo cual puede facilitar el ingreso de inversiones extranjeras. Por ello, promueve diversos programas y organismos con incentivos para la agricultura, subsidios y créditos a baja tasa de interés. Un ejemplo puede ser la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional que facilita el proceso de exportación en todas sus etapas para aquellas empresas que inician la planificación.

Asimismo, se implementó una política de disminución de aranceles de exportación e importación, de manera que se pueden beneficiar las ventas al exterior y la compra de insumos respectivamente.

En el ámbito regional, los bloques ALADI y MERCOSUR, constituyen acuerdos que potencian el intercambio comercial debido a los beneficios arancelarios para los países integrantes. La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), evalúa a través de informes periódicos, las condiciones políticas y jurídicas, con la intención de predecir y evaluar un entorno político apto para el desarrollo económico y social de la región (Cepal, 2025)

4.2 Factor Económico

Son factores determinantes para vender al exterior, dado que en la medida que no haya fluctuaciones de precios, la empresa puede planificar a mediano plazo. Hay relativa estabilidad en relación a otros periodos económicos de Argentina. En este sentido, existe disponibilidad de créditos para inversión en tecnología y expansión a tasas preferenciales para exportadores. El BICE otorga créditos para la fabricación de mercadería a exportar (prefinanciación) y también, el cobro anticipado de la venta (BICE, 2024)

Actualmente, la libre flotación del dólar con bandas, refleja un tipo de cambio sostenido en los últimos meses, lo cual favorece la previsibilidad del intercambio comercial. En este sentido, en cualquier economía, las fluctuaciones afectan la competitividad del país y a las empresas exportadoras, debido al aumento de precios de insumos o materia prima. El BID (Banco de Inversión y Desarrollo), analiza esos efectos en las economías de Latinoamérica y las cadenas de valor en el sector agrícola. En los estudios que realiza el organismo, se concluye que la devaluación puede generar inflación por el aumento de los insumos importados. En América Latina y Caribe, el crecimiento de las exportaciones de la región, se deben a la aceleración de cantidades exportadas y a la estabilización de precios (BID, Crecimiento de las exportaciones de bienes en América Latina y el Caribe enfrenta riesgos mientras los servicios continúan en expansión, 2024)

En el orden internacional, las medidas arancelarias impuestas por Estados Unidos de incrementar los aranceles con el mundo, puede tener resultados diversos con Argentina. El efecto negativo es que el precio de los productos exportados de Argentina a Estados Unidos puede encarecerse y así, disminuir el volumen de exportaciones, pero como contrapartida, los demás países pueden considerar a Argentina, como nuevo proveedor de determinados productos (EFE, 2025)

4.3 Factor Sociocultural

Dentro del sector manisero, hay mayor preferencia por alimentos saludables y sustentables que se extiende tanto al mercado interno como externo, pero contrariamente, hay una disminución de mano de obra en el sector agrícola como consecuencia de una población que busca mejoras salariales y accesibilidad de calidad de vida en las ciudades. Las escasas regulaciones sobre derechos laborales, salarios y condiciones de trabajo en el campo y que pueden afectar la futura contratación de personal (FEPUC, 2025)

4.4 Factor Tecnológico

La tecnología es una ciencia que necesariamente debe aplicarse a todos los sectores de producción de un país. En el ámbito agropecuario, el uso de drones, sensores y software permite optimizar la producción y fijar las condiciones adecuadas para potenciar la calidad de la cosecha.

El desarrollo de semillas resistentes a plagas y climas adversos es un factor positivo para evitar contratiempos en los compromisos que puede asumir a partir de ahora Campo Agrícola con sus clientes extranjeros.

Con respecto a los bienes de capital, la implementación de maquinaria avanzada impacta positivamente en la eficiencia en todos los procesos de producción y presentación.

Por último, se debe considerar la importancia del uso de plataformas para comercialización y trazabilidad de productos. De manera que tiene una incidencia directa con todos los requerimientos de ingresos al mercado extranjero

4.5 Factor Ecológico

Los factores ecológicos son determinantes para que las empresas puedan interesar a mercados extranjeros debido a los altos estándares. En América latina, la Acción Climáticas en la agricultura para América Latina y el Caribe (PLACA), busca fortalecer la conciencia en las políticas agroambientales y evitar el impacto negativo de todas las empresas en los ciclos de cultivo, disponibilidad de agua y aumento de plagas (PLACA, 2025)

Por ello, se hace necesaria la necesidad de implementar sistemas de producción ecológicos para optimizar recursos en la trazabilidad del cultivo. Aplicar restricciones sobre deforestación, uso del suelo y conservación del agua de manera de cosecha en un contexto de cuidado al medio ambiente y condiciones legales exigidas por organismos competentes.

Por último, la implementación de Certificaciones verdes permite abordar todos los mercados que exigen determinadas condiciones de ingreso.

4.6 Factor Legal

El cumplimiento de estándares de calidad y trazabilidad son exigencias de todos los países que se encuentran integrados al comercio internacional y Argentina es uno de ellos. Por ello, al momento de exportar es exigible la intervención obligatoria de organismos que regulan la salida de productos para garantizar la seguridad alimentaria de la población. A su vez, las normas o certificaciones sobre el uso sostenible del agua y conservación del suelo son aspectos que impactan positivamente en la calidad de los productos dado que mejora la eficiencia y optimización de los recursos disponibles.

Finalmente, el proceso de exportación de maní, requiere certificaciones de seguridad alimentaria como el Codex Alimentarius implementado por la OMC, en el cual se exigen prácticas para la cosecha del maní y normativas para la reducción de aflatoxinas (FAO, 2025)

5. Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrolla el marco teórico cuyo objetivo es establecer el análisis y la utilización de herramientas teóricas que otorguen argumentos para formular estrategias para alcanzar los objetivos específicos planteados en la búsqueda de oportunidades comerciales del maní de la empresa Campo Agrícola en el mercado latinoamericano.

El primer objetivo planteado, es la elección de un país en América Latina como destino y para ello, se debe aplicar una metodología que defina cuál es el más indicado. Para ello, en primer lugar, convenientemente se elige un grupo de países dentro del bloque comercial ALADI. El acuerdo regional, fue creado en 1980 en el Tratado de Montevideo y permitió a los países integrantes recibir beneficios arancelarios en la eliminación total o bien, la preferencia parcial de los derechos de importación para el intercambio comercial. (ALADI, s.f.)

Asimismo, la elección del país que Campo Agrícola para que destine sus exportaciones, se determina a través de un análisis jerárquico de decisiones Análisis Jerárquico de Decisiones (AHP). La herramienta fue desarrollada por Thomas L. Saaty en la década de 1970. Si bien, la aplicación de esta matriz no fue utilizada en el comercio exterior, su uso es válido en la elección de un país dentro del bloque ALADI.

Según estudios, se analizaron la relevancia de las variables económicas que determinaron el éxito en las exportaciones de fresas de México a Estados Unidos basados en la detección de las necesidades del mercado. La elección de los factores relevantes a

considerar se encuentra dentro de los que tienen vinculación directa con las exportaciones dentro del entorno político, económico, geográfico y social

Variables Utilizables y la importancia en la utilización para la selección del mercado destino:

- Balanza comercial: Indica el saldo de la diferencia entre la cantidad de exportaciones e importaciones de un país
- Exportaciones e importaciones totales: Se expresan las ventas y compras al exterior
- Importaciones de maní: Las compras de cada país
- Transparencia del Estado: La variable indica el grado el reconocimiento que tiene la sociedad sobre el gobierno
- Riesgo país: Es un indicador cuya finalidad es reflejar el nivel de certidumbre con respecto a inversiones extranjeras
- Tasa de interés: La tasa de interés de un país indica el nivel de demanda de dinero de un país. Mientras más alta sea, más necesidad de dinero por parte de la población.
- Inflación: Es el porcentaje de aumento de precios
- Distancia geográfica: conocer este dato, implica evaluar los costos logísticos para exportadores e importadores.
- Tipo de cambio: El indicador, refleja la competitividad de la moneda local frente a dólares estadounidenses

El grupo de países seleccionados son México, Colombia, Ecuador, Chile y Perú, debido a su ubicación en el ranking de los principales países importadores de maní en ALADI.

En este caso, para obtener el mercado seleccionado, se otorga un peso relativo a las variables enumeradas anteriormente y luego se ponderan. De manera que el resultado de la multiplicación de la variable por su calificación, determina el país con prioridad como mercado destino. El país con mejor calificación, representa el mayor atractivo para la firma.

Con respecto a la propuesta de las 4 P de marketing, se debe mencionar que es un concepto creado por E. Jerome McCarthy en 1960, y que desarrolla conceptos que son los pilares de cualquier proceso de comercialización de las organizaciones. Allí, el producto, precio, plaza y promoción, constituyen los elementos que definen el éxito de la

venta. Aplicar al terreno de la exportación implica conocer en profundidad el comportamiento del mercado elegido, las preferencias del consumidor y la metodología de ingreso

En este sentido, Jerome McCarthy (1960), introdujo el concepto las 4 Ps y desarrolló la importancia de ejecutar estos elementos en el marketing en respuesta al mercado objetivo, pero en el ámbito internacional deben ser adaptadas en términos de los aspectos sociales y legales

Para la elección del Producto, se deben considerar aspectos relacionados con la calidad, el diseño, el empaque, la marca y los servicios que debe acompañar al mismo. Por otro lado, la capacidad que tenga la empresa en adaptar el producto a las necesidades del cliente, define la elección del consumidor. Por ello, se deben realizar las modificaciones adecuadas en relación a su packaging, formas de presentación o bien, las características del mismo. A su vez, dentro de las estrategias se encuentra la posibilidad de no variar la presentación ni sus características, es decir comercializar el producto en condiciones estándar, de manera que la preferencia del comprador en el extranjero es la misma que en el país origen (Kotler&Keller, 2016)

El Precio es el valor por el que consumidor está dispuesto a pagar y para la empresa debe ser no solo competitivo sino rentable, por lo tanto, deben considerarse costos, gastos y utilidades. Existen diferentes estrategias de precio que las empresas pueden aplicar. Aquel que esté definido de acuerdo a los costos operativos, aquellos que se fijen de acuerdo a la competencia, es decir, el precio referencial de productos similares o de la misma función o bien, los asociados al valor que desea pagar el cliente.

En este último caso, el precio se obtiene mediante el punto de equilibrio entre la cantidad ofertada y la demandada. Existe la estrategia de precio alto en donde la empresa considera atender un segmento determinado de público ya sea por la escasez o bien por la calidad del mismo (Kotler, 2021)

Se denomina Plaza al espacio del mercado extranjero donde se realiza la distribución física del producto. Para ello, existen diferentes alternativas de acceder al consumidor final, pero depende de las características del producto y del lugar o mercado meta, entendiendo que la distribución puede ser a través de un canal directo o indirecto.

En el caso del primero, la venta se realiza directamente a importadores o minoristas y en el caso del canal indirecto, participan diferentes intermediarios en la logística de entrega como los agentes comerciales, distribuidores, minoristas o representantes entre otros. Otro de los aspectos que define el canal a utilizar es la accesibilidad de los

consumidores al producto, puntos de ventas, costos derivados del transporte y la infraestructura del lugar (Czinkota, 2021)

Por último, la Promoción, es el cuarto elemento del mix de marketing que indica las actividades de comunicación al potencial cliente. También, las presentaciones de un producto dirigido al mercado metan para influir la decisión de compra o bien, impulsar la necesidad de compra. En este sentido, hay diferentes herramientas de utilización para plasmar acciones de promoción como por ejemplo la publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, marketing directo y la venta persona a persona,

En este contexto, las acciones de promoción pueden ser en términos corporativos para impulsar la venta mediante la inserción de marca, es el caso de la asistencia empresarial a ferias comerciales o eventos que permitan la presencia física de las empresas y así, desarrollar estrategias de marketing de experiencia. Esta estrategia, implica una conexión directa con el cliente a través de vivencias de la marca para generar lealtad o fidelización (Tello et al, 2024).

6. Diagnóstico y Discusión

En el siguiente apartado, se hace una revisión de lo analizado mediante el análisis de la problemática planteada y la evaluación de los argumentos que justifiquen la ejecución del plan de exportaciones de maní a través de la búsqueda de la identificación de oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano por parte de la empresa Campo Agrícola.

El objetivo de la empresa es la exportación directa para incrementar ganancias. En ese sentido, se han detallado las restricciones que la firma tiene debido a la tercerización o subcontratación de maquinaria y campos y que representan factores negativos que afectan el desarrollo de la empresa por su baja e inestable rentabilidad. A su vez, se han mencionado las limitaciones en relación al alcance o a las estrategias de comercialización interna que aplica la empresa para vender sus cultivos a empresas exportadoras, lo cual limita sus ingresos y consecuentemente, su rentabilidad.

En contrapartida, se destacó el excelente momento que atraviesan las exportaciones del sector manisero en Argentina, ya sea en cantidad como en superficie cultivada. Seguidamente, el análisis de situación expuesto, detalló la estructura interna y sus capacidades en términos productivos y operativos. En este sentido, se describió la modalidad de comercialización indirecta al mercado exterior y los aspectos logísticos a considerar.

Además, se abordó un análisis interno y externo a través de la matriz FODA, donde los aspectos salientes fueron aquellos vinculados a las limitaciones de cosecha, escasa maquinaria, ausencia de experiencia exportadora de la empresa y escasez de oferta para la demanda global. Este escenario representa una oportunidad comercial para la venta del maní a nivel internacional para PyMes debido a la posibilidad de atender los requerimientos internacionales en determinados subproductos.

Asimismo, el análisis PESTEL permitió realizar un mapeo del contexto que rodea a la empresa y como resultado de la evaluación se pudo determinar que, si bien el sector privado en el país atraviesa momentos de incertidumbre relacionados con una inflación que aún no se ha estabilizado, brecha cambiaria inestable, recursos humanos limitados, se presenta un contexto político donde el Estado con una doctrina de apertura comercial, puede propiciar el desarrollo del comercio exterior a través de organismos de apoyo a la exportación para aquellas empresas puedan concretar las primeras exportaciones. Esto queda demostrado con la eliminación de aranceles a la exportación. Campo Agrícola puede capitalizar los programas de promociones de exportaciones que suministra el Estado para empresas que realizan sus primeras exportaciones y los regímenes especiales que favorecen el ingreso de insumos por courier o con aranceles reducidos y así, destinarlos al mejoramiento del producto.

El análisis global presentado, detalló el desafío que afronta la empresa en virtud de países competidores de economías estables pero que aún, tienen pendiente el abastecimiento a una demanda creciente del maní.

Por último, la oportunidad comercial dirigida a latinoamericana como solución al reporte de caso, se centra en la selección de un país integrante del bloque ALADI, cuyo aporte estratégico es la ventaja arancelaria que otorga el acuerdo regional a todos los países integrantes con respecto a países que no lo integran, los beneficios de la cercanía geográfica para el intercambio comercial y la conexión cultural que vinculan las sociedades de los países integrantes en relación a los hábitos de consumo.

Por su parte, el marco teórico, abordó herramientas teóricas que se adecuan a la implementación o ejecución del proyecto exportador. Para ello, se analizó la AHP como metodología cuantitativa de selección del mercado meta y el plan de marketing que debe aplicarse, en ese caso, mencionando y desarrollando los cuatro componentes del mix de marketing.

Por lo tanto, el caso presentado de la empresa Campo Agrícola y su oportunidad de exportación de maní al mercado latino, detallo factores positivos o favorables dentro de

un contexto nacional e internacional que a futuro propicia la toma de decisiones para revertir o corregir aquellas limitaciones y así, generar el ámbito adecuado para su ejecución.

Además, la dificultad que atraviesa la empresa por un lado y el potencial de demanda existente actualmente por el otro, representan para este trabajo elementos válidos para su desarrollo. Esta coyuntura ubica al país como protagonista de las exportaciones a nivel latinoamericano y allí, en un contexto favorable para que empresas como Campo Agrícola inicien el proceso exportador en Latinoamérica.

7. Plan de Implementación

A continuación, se implementan los objetivos específicos planteados con las herramientas desarrolladas en el marco teórico. En primer lugar, se debe elegir un país dentro de Latinoamérica que sea el destino de las exportaciones de maní. Para ello, se eligió el bloque ALADI, dado que abarca países de MERCOSUR y países de América Central y Norte, para el caso de México.

La tabla detalla las calificaciones que se van a asignar a cada país, de acuerdo al valor de la variable.

5	Muy Bueno
4	Bueno
3	Regular
2	Malo
1	Muy Malo

7.1 Tabla de rangos y calificaciones por variable

Calificación	Tasa de Interés (%)	Inflación Anual (%)	Población (Millones)	Transparencia del Estado (Índice)	Distancia Geográfica a Argentina (km)	Tipo de Cambio (Moneda Local/USD)	Toneladas importadas de maní
5	7.20 - 8.49	1.00 - 3.34	126.01 - 153.00	58 - 66	1.100 - 2.359	1.00 - 1004.00	120.000 - 149.999
4	8.50 - 9.79	3.35 - 5.69	99.01 - 126.00	49 - 57	2.360 - 3.619	1004.01 - 2008.00	90.000 - 119.999

3	9.80 - 11.09	5.70 - 8.04	72.01 - 99.00	40 - 48	3.620 - 4.879	2008.01 - 3012.00	60.000 - 89.999
2	11.10 - 12.39	8.05 - 10.39	45.01 - 72.00	31 - 39	4.880 - 6.139	3012.01 - 4016.00	30.000 - 59.999
1	12.40 - 13.69	10.40 - 12.69	17.97 - 45.00	22 - 30	6.140 - 7.400	4016.01 - 5020.00	0 - 29.999

(TradingEconomics, 2025)

7.2 Tabla de valores por país

La siguiente tabla indica las variables con el piso y el máximo de los valores que le corresponden a los países seleccionados. Para asignarle una calificación a cada país, se realizan intervalos iguales para agruparlos con sus respectivos valores.

		México			Colombia			Ecuador			Perú			Chile		
Indicadores	Peso relativo	Valor	Cal.	Ponderación	Valor	Cal.	Ponderación	Valor	Cal.	Ponderación	Valor	Cal.	Ponderación	Valor	Cal.	Ponderación
Tasa de Interés (%)	0,2	8.59	4	0,8	13.25	1	0,2	8.50	4	0,8	7.50	5	1	11.25	2	0,4
Inflación Anual (%)	0,15	3.65	3	0,45	4.61	2	0,3	3.25	5	0,75	1.35	5	0,75	4.40	2	0,3
Población (Millones)	0,06	130.00	5	0,3	52.97	2	0,12	17.97	1	0,06	34.04	1	0,06	19.96	1	0,06
Transparencia del Estado (Índice)	0,07	26	1	0,07	39	2	0,14	34	2	0,14	33	2	0,14	66	5	0,35
Distancia Geográfica a Argentina	0,08	7.400	5	0,4	4.600	3	0,24	4.400	3	0,24	3.100	4	0,32	1.100	1	0,08

(km)																
Tipo de Cambio (Moneda Local /USD)	0,15	19.50	5	0,75	4800.00	1	0,15	1.00	5	0,75	3.80	5	0,75	850.00	5	0,75
Toneladas Importadas	0,25	140.437	5	1,25	37.039	2	0,5	18.230	1	0,25	18.590	1	0,25	17.083	1	0,25
Total	1			4,02			1,65			2,99			3,27			2,19

(TradingEconomics, 2025)

El país seleccionado de acuerdo a la aplicación de la herramienta de ponderación multicriterio es México. El mercado seleccionado, representa una de las economías más importantes de América Latina. El crecimiento del PBI tuvo un crecimiento a finales del 2024 cercano al 3 %, inflación interanual del 3,6 % y una tasa de desocupación muy baja de 2,8 %. En 2024, tuvo exportaciones superiores a los USD 612,000 Millones y sus importaciones fueron de USD 620,879 Millones, pero conservando sus reservas en USD 230,000 Millones (Secretaría de Economía (México), 2021)

Más allá del aumento interanual de la Inversión Extranjera Directa, México se caracteriza por el *nearshoring*, que significa la estrategia de reubicación para procesos productivos o simplemente, descentralizar la unidad de producción de las empresas de otros países por conveniencia en los costos de recursos humanos y económicos. Es el caso de Estados Unidos que ha trasladado empresas de China a México (BID, IADB, 2025)

7.3 Estrategia de marketing

A continuación, se desarrolla el segundo objetivo planteado por el presente trabajo, que requiere las estrategias de marketing mix basada en las 4P., Producto, Precio, Plaza y Promoción para concretar la venta.

7.3.1. *Producto*

El producto elegido es el maní confitería, sin tostar, sin cáscara presentados en bolsas big bags de 1250 Kg, dado que permite enviar grandes cantidades de forma resistente, aireada y segura. Además, lo protegen de la humedad y cuentan con el etiquetado que asegura la trazabilidad o las diferentes etapas logísticas del producto para garantizar su calidad intacta.

El maní a exportar con destino México no está gravado con derechos de exportación (0 %) y tiene un reintegro del 1 %. En México, el arancel de importación es 0 % por ser países integrantes del área ALADI (ITC, Market Access Map (MacMap), 2025)

7.3.1.1. Organismos intervinientes

Los Organismos obligatorios intervinientes que exige Argentina para exportar el maní siempre que el tipo de exportación o metodología de transporte lo exija.

- Certificación Sanitaria al momento de la Exportación (INAL)
 - Productos de origen vegetal. Exportación. (SENASA)
 - Sistema Integral de Gestión de Tratamientos para Embalajes de Madera (SIG-TEM) (SENASA)
 - Productos de Origen Vegetal. Solicitud de Certificado Oficial OGM de Exportación (SENASA)
 - Permiso de Tránsito Internacional entre Terceros Países (SENASA)
- (Vuce, 2025)

7.3.1.2. Documentación de exportación requerida

- Factura comercial
- Packing list
- Certificado de origen
- Documento de transporte o BL
- Permiso de embarque aduanero

7.3.1.3. Aspectos logísticos

Con respecto a los aspectos de consolidación en el contenedor de la carga para definir la cantidad exportada, se debe tener en cuenta el siguiente análisis:

Las dimensiones del contenedor de 20 son de 5.9 metros de Largo x 2,35 metros de Ancho x 2,39 metros de Alto y tiene una capacidad de 28 tn. de carga.

Ubicación de la carga: se colocan dos bolsas big bags a lo ancho, dos bolsas a lo alto o dos columnas y a lo largo, 5 bolsas. Con lo cual, por capa, se ubican 10 bolsas (2 a lo ancho x 5 a lo largo). La cantidad de capas que se pueden consolidar de acuerdo a la altura del contenedor son 2, de manera que el total de bolsas big bags que se exportan son 20 (10 por capa x 2). Para estabilizar la carga y rellenar el espacio no ocupado, se utilizan bolsas de aire denominadas dunnage bags. (PacksysAcademy, 2023)

Peso total en kg: 20 bolsas big bags x 1250 kg: 25 000 kg - 25 tn

Precio - Cotización FOB Puerto Bs As

7.3.2. Precio FOB

La cotización del incoterm FOB, incluye todos los gastos asociados de la mercadería hasta su colocación en la bodega del buque. Además, el precio FOB, tiene incorporado el derecho de exportación y los reintegros.

La estrategia de precio se basa en la cotización internacional del maní o precio referencial, de manera de realizar una propuesta competitiva cuyo elemento diferenciador es la calidad del producto.

Metodología del calculo

$$FOB = \frac{CM + EMB + FI + SI + OG + Utm}{1 - (GI + (\frac{DER}{1+DER}) + UT) + RE}$$

Para fijar el precio, se evalúan diferentes escenarios de rentabilidad posible. El escenario conservador, fija un precio por debajo de lo proyectado debido a que la coyuntura no se presenta favorable. El escenario base, utiliza los datos promedios de precios y costos. Por último, el optimista, asume que la planificación será mejor de lo esperado. En este sentido, se decide fijar un precio en un escenario base teniendo como referencia el precio por tn en USD 1190 para las importaciones de maní en India - junio 2025

(MundusAgri, s.f.)

Planilla de Costos	Tipo de Costo	Valor unitario (USD)	25 tn (USD)
Materia Prima	Variable	400	10.000
Mano de Obra Directa	Variable	50	1.250
Energía y Combustible	Variable	30	750
Materiales de Empaque	Variable	20	500
---	---	---	---
Subtotal Costos Variables		500	12.500
---	---	---	---
Salarios Administrativos	Fijo	40	1.000
Mantenimiento y Depreciación	Fijo	30	750
Alquileres	Fijo	20	500
Servicios y Seguros	Fijo	10	250
---	---	---	---
Subtotal Costos Fijos		100	2.500
---	---	---	---
Total		\$600	\$15.000

Fuente: Elaboración propia

Costo del maní 1 tn x USD 600 x 25 tn	15000
20 bolsas Big Bags	200
Estiba en el contenedor	160
Gastos de puerto	300
Transporte y seguro interno del contenedor (Córdoba - Bs As)	600
Certificaciones sanitarias	50
Documentación	100
Gastos aduaneros	200

Derechos de exportación	-----
Reintegros 1 %	(286)
Gastos bancarios 3 %	859
Utilidad 40 %	11455
Precio FOB	28638

Fuente: Elaboración Propia

Metodología del cálculo:

$$FOB = \frac{CM + EMB + FI + SI + OG + Utm}{1 - (GI + (\frac{DER}{1+DER}) + UT) + RE}$$

Costos en importes fijos: 15.000 + 200 + 160 + 300 + 600 + 50 + 100 + 200 = 16.610

Gastos y utilidades en porcentajes: 0.03 (gastos bancarios) y 0.4 (utilidades)

Reintegros: 0.01

16610 / 1 + 0.01 - 0.03 - 0.4: 16610 / 0.58: 28638

FOB total: USD 28638

FOB por tn: 28638/25: USD 1145

Reintegro: USD 28638 x 1 % : USD 286

Gastos bancarios: USD 28638 x 3 %: USD 859

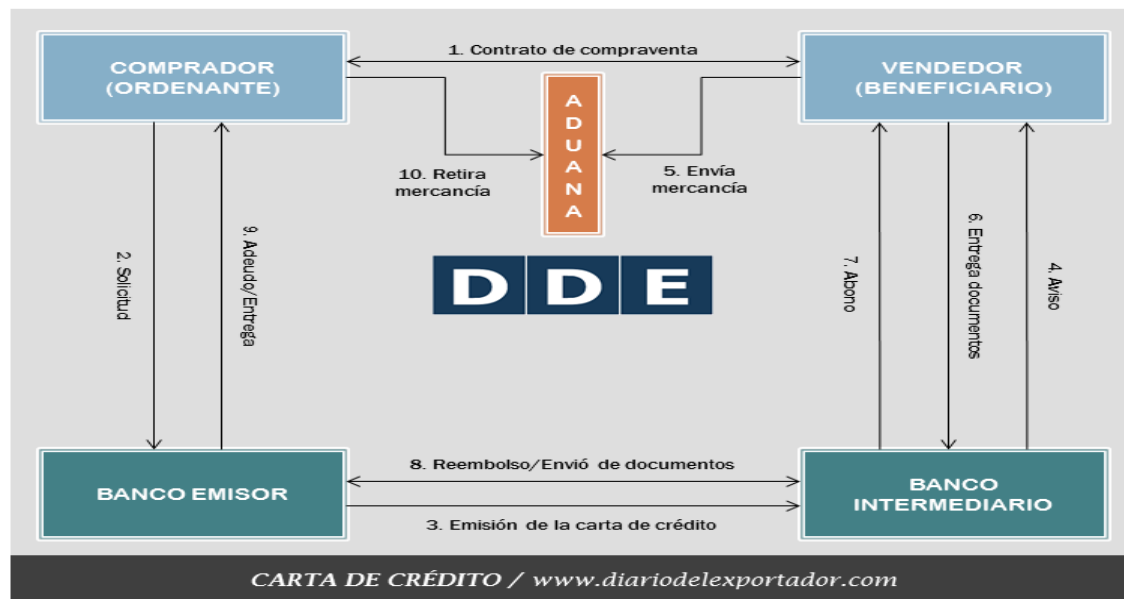
Utilidades: USD 28638 x 40 %: USD 11455

*El reintegro se resta en la planilla de gastos dado que es un beneficio.

En relación al medio de cobro solicitado la Carta de Crédito constituye el instrumento apto para asegurar que la operación sea exitosa. Si bien la carta de crédito es un instrumento de pago costoso, es efectivo dado que intervienen los bancos de ambas partes para que la compraventa se realice sin contratiempos. Es gestionada por el importador ante su banco (remitente), para que garantice el pago una vez que el banco notificador del exportador informe la disponibilidad del cobro, una vez que el exportador embarca la mercadería. De esta manera, el exportador se asegura el cobro y el importador la gestión documentaria una vez que cancela la deuda con su banco. Una de las cartas de crédito

elegida es la confirmada, a la vista e irrevocable. Por la cual, los bancos no pueden revocar la operación, son avales de la operación y una vez que la empresa embarque, cobra la exportación (Maldonado, 2007).

Imagen 5



(DiarioDelExportador, 2007)

7.3.3. Plaza

El país seleccionado para aplicar el siguiente objetivo planteado es México. En este sentido, es importante mencionar la relación comercial entre México y Argentina donde el intercambio de bienes y servicios es mayor a USD 3000. El vínculo se encuentra marcado por el Acuerdo de Complementación Económica N° 6 (ACE N°6) firmado en 1987 y administrado por el bloque regional que nos nuclea, ALADI. Para los importadores y exportadores de ambos países, este acuerdo significa una reducción total o parcial de aranceles de importación en productos originarios dentro de los sectores agroindustriales, pesqueros, industriales y automotrices (ALADI, s.f.)

En relación a la estrategia de exportación que se va a implementar es la asociada a la venta a distribuidores de condición exclusiva. Este acuerdo se va a formalizar mediante un contrato de distribución, cuyas disposiciones más importantes son aquellas referidas a la independencia comercial y legal por parte del distribuidor, la exclusividad para ejercer en un territorio determinado sin competencia, la posibilidad de fijar el precio de reventa

conveniente y asumir los riesgos frente al consumidor final. El beneficio de la empresa Campo Agrícola es delegar la comercialización del maní a una empresa con conocimiento de los hábitos de consumo en México. Además, la posibilidad de fraccionar y de fijar la marca del distribuidor.

Algunas acciones de seguimiento para aumentar y fidelizar los clientes:

Indicador	Descripción	Objetivos anuales
Maní Exportado (Ton/USD)	Cantidad total de maní exportado en toneladas y el valor total en USD.	Aumento del 10% de venta anual
% de Cumplimiento de Órdenes de Entrega	Proporción de las órdenes de exportación con respecto a ofertas de exportaciones	20 % de cumplimiento del total de propuestas
% de Maní Rechazado por Calidad en Destino	Porcentaje de la carga de maní exportado y rechazado en destino debido a problemas de calidad.	No superior al 1% de rechazos.
Costo por Tonelada Exportada (USD/Ton)	Costo asociados a la producción, logística, certificaciones y gestiones.	Reducción del 5% anual.
Índice de Satisfacción del Cliente	Medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas on line	Superiores a 4 (calificación)

Fuente: Elaboración propia

7.3.4. Promoción

La acción predominante en la estrategia de promoción de la exportación de maní se realiza con la presencia física en ferias de alimentos y bebidas en México. Las ferias alimentarias representan la mejor vidriera de ventas ya que la empresa tiene la posibilidad de dar a conocer el producto a través del contacto directo con importadores, distribuidores, fabricantes del sector confitero o minoristas con un importante nicho de mercado.

Las ferias más importantes de México son The Food Tech Summit & Expo y Expo Antad & Alimentaria. Aquí se congregan los principales comerciantes del sector que

propician un excelente ámbito para negocios B2B. En este sentido, es necesaria la presencia de la firma en este tipo de eventos y así generar vínculos comerciales con potenciales compradores. El costo aproximado del viaje a México en noviembre para una persona es de USD 1642 (Despegar.com) y la estadía por 3 noches es de USD 315 (trivado.com.ar) más viáticos USD 1000, de manera que puede amortizar el gasto con la primera exportación concretada.

7.3.5. Diagrama de Gantt

[illegible]

Documen tación y certificac iones											
Contrata ción despach o aduanero											
Gestión de aduana											
Preparaci ón de mercader ía y embarqu e											
Envío de la mercader ía y control del envío											

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones y recomendaciones

La realización del presente Reporte de Caso de la empresa se centró en el abordaje de la problemática de la baja rentabilidad y de las limitaciones con respecto a la comercialización interna. Las dificultades se identificaron como consecuencia de la subcontratación de maquinaria y campos para cosechar alimentos primarios. Este presente significaba para la empresa optimizar recursos, mejorar beneficios y capitalizar su trayectoria basada en la calidad de productos. A través de un exhaustivo análisis de las capacidades de la firma y un relevamiento del sector manisero en el orden nacional, regional y mundial, se identificaron oportunidades para concretar la exportación del maní y permitió detectar las capacidades de Campo Agrícola. En esta dirección, fue posible proyectar estas condiciones favorables para el crecimiento sostenido de la firma.

Por lo tanto, la finalidad del estudio es concluir que más allá de los desafíos internos que debe afrontar la empresa, la exportación directa del maní se convierte en una opción ampliamente favorable y viable. La solución concreta se encuentra en la necesidad de ampliar mercados y así, ampliar ingresos de manera sostenida en el tiempo.

La propuesta exportadora hacia México, fue sustentada por un análisis multicriterio que incluye factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos y desde allí, se definió una estrategia de marketing cuyos elementos constitutivos fueron el producto, precio, plaza y promoción cuyo objeto fue la combinación eficiente de estos con las ventajas arancelarias de ALADI para atender la creciente demanda en ese país del consumo de maní de diversas formas.

Sin embargo, se debe remarcar que el trabajo como Reporte de Caso, está dirigido a Campo Agrícola y las conclusiones mencionadas en el presente apartado son específicas para la mencionada empresa. Si bien, existe un marco teórico y un plan de implementación acorde a una metodología descripta allí, la aplicación a otras empresas requiere la moderación o la no generalización, al momento de la posibilidad de la extensión del modelo práctico desarrollado entendiendo que cada caso abarca factores únicos y que seguramente influyen en los resultados.

Finalmente, no se debe soslayar que el éxito de la propuesta dependerá de la correcta implementación de cada una de las fases previstas en el plan, abarcando las capacidades de los recursos humanos para adaptarse a los desafíos que propone el mercado internacional.

En relación a las recomendaciones y con los datos expuestos sobre la demanda creciente del maní, la firma debería incorporar tecnología para el desarrollo de subproductos y comercializarlos en el exterior. Además, contratar personal permanente en áreas de ingeniería, comercio exterior y contabilidad para optimizar recursos y acceder a nueva maquinaria.

A su vez, es conveniente gestionar alianzas con distribuidores en países objetivos, para complementar producto, marca y packaging, de manera de utilizar la experiencia del distribuidor y la calidad de subproductos. Por último, la comunicación con potenciales compradores es importante, lo cual, enviar muestras a diferentes clientes y niveles comerciales para que conozcan la empresa y su trayectoria.

9. Bibliografía

ALADI. (s.f.). *Tratado de Montevideo de 1980*. Obtenido de <https://sitio.aladi.org/normativa-institucional/tratado-de-montevideo-de-1980/>

BICE. (2024). *Pre y postfinanciación de exportaciones*. Obtenido de <https://www.bice.com.ar/productos/comex/pre-y-post-financiacion-de-exportaciones/>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). *Crecimiento de las exportaciones de bienes en América Latina y el Caribe enfrenta riesgos mientras los servicios continúan en expansión*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/crecimiento-de-las-exportaciones-de-bienes-en-america-latina-y-el-caribe-enfrenta-riesgos>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2025). *Nearshoring agregará US\$78 000 millones en exportaciones de América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/nearshoring-agregaria-us78000-millones-en-exportaciones-de-america-latina-y-caribe>

CEPAL. (13 de mayo de 2025). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2024*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/81104-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2024>

Czinkota, M. A. (2021). *International marketing* (11.^a ed.). Cengage Learning.

David, F. R. (2011). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Diario del Exportador. (10 de noviembre de 2007). *La carta de crédito: un seguro para el exportador*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/11/la-carta-de-credito-un-seguro-para-el.html>

EFE. (4 de abril de 2025). *Argentina afrontará efectos directos y colaterales de los aranceles impuestos por Trump*. Obtenido de <https://efe.com/economia/2025-04-04/argentina-aranceles-trump/>

FAO. (2025). *Qué es el Codex Alimentarius*. Obtenido de <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/es/#c453333>

FEPUC. (2025). *Desregulación y precarización en las condiciones laborales en profesionales de la Argentina*. Obtenido de <https://fepuc.org.ar/desregulacion-y-precariacion-en-las-condiciones-laborales-en-profesionales-de-la-argentina/>

Infobae. (18 de febrero de 2025). *Argentina alcanza un récord histórico y refuerza su posición en mercado global del maní*. Obtenido de <https://www.infobae.com/movant/2025/02/18/argentina-alcanza-un-record-historico-y-refuerza-su-posicion-en-mercado-global-del-mani/>

InfoCampo. (18 de febrero de 2025). *El maní se hace gigante con récord de exportaciones y de superficie*. Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/el-mani-se-hace-gigante-con-record-de-exportaciones-y-de-superficie/>

International Trade Centre (ITC). (febrero de 2011). *Capítulo 6. Distribución internacional de mercaderías*. En *Contratos modelo para la pequeña empresa*. Obtenido de <https://legacarta.intracen.org/wp-content/uploads/captulo-6-distribucion-internacional-de-mercaderias.pdf>

International Trade Centre (ITC). (2025). *Market Access Map (MacMap)*. Obtenido de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=484&partner=032&product=12024201&level=8#jump-to-custom-duties-content>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson Education.

Kotler, P. (2021). *Principles of marketing* (18.^a ed.). Pearson Education.

Maldonado, R. (2007). *Carta de crédito*. Ecured. Obtenido de https://www.ecured.cu/Carta_de_cr%C3%A9dito

Mordor Intelligence. (15 de febrero de 2024). *Peanuts – Market share analysis, industry trends & statistics, growth forecasts (2024–2029)*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/peanuts-market>

Mundus Agri. (s.f.). *Peanuts: Sharp decline EU imports*. Obtenido de <https://www.mundus-agri.eu/news/peanuts-sharp-decline-eu-imports.n35097.html>

Packsys Academy. (9 de marzo de 2023). *Bolsas inflables (dunnage bags): la solución eficaz y rentable para la seguridad de la carga durante el transporte*. Obtenido de <https://blog.packsys.com/bolsas-inflables-dunnage-bags-la-solucion-eficaz-y-rentable-para-la-seguridad-de-la-carga-durante-el-transporte/>

PLACA. (2025). *Acción climática*. Obtenido de <https://accionclimaticaplaca.org/es/>

Santander Universidades. (1 de enero de 2021). *Análisis PESTEL*. Santander Open Academy. Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>

Secretaría de Economía (México). (27 de agosto de 2021). *Perfil de México*. Obtenido de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico>

The Food Tech. (2025). *Expo The Food Tech*. Obtenido de <https://expo.thefoodtech.com/>

TodoManí. (4 de abril de 2025). *En una década el valor de las exportaciones de maní se duplicó*. Obtenido de <https://www.todomani.com.ar/en-una-decada-el-valor-de-las-exportaciones-de-mani-se-duplico/>

Trade Map. (2024). *Country/Product Trade Statistics*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1202%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2

Trading Economics. (2025). *Trading Economics*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/>

Universidad Siglo XXI. (2025). *Seminario Final de Comercio Internacional – Campo Agrícola*. Obtenido de <https://21.edu.ar>

Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). (8 de mayo de 2025). *Clasificación arancelaria*. Obtenido de <https://www.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=1202.42.00.190Z&operacion=exportacion&pais=>