



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

REPORTE DE CASO

***IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA EL MANÍ EN
LATINOAMERICA:***

EMPRESA CAMPO AGRÍCOLA

SANTIAGO DAMIÁN CAMPANA

DNI: 34.866.743

LEGAJO: CIN3014

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

2023

Contenido

Contenido	2
Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Objetivos.....	3
Análisis de la Situación	4
<i>Análisis Interno de la Empresa</i>	<i>4</i>
<i>Análisis PESTEL</i>	<i>5</i>
<i>Entorno Político.....</i>	<i>5</i>
<i>Entorno Legal</i>	<i>6</i>
<i>Entorno Económico.....</i>	<i>6</i>
<i>Entorno Social</i>	<i>7</i>
<i>Entorno Tecnológico.....</i>	<i>8</i>
<i>Entorno Ecológico</i>	<i>8</i>
<i>Análisis FODA</i>	<i>9</i>
<i>Análisis Internacional.....</i>	<i>11</i>
Diagnóstico	12
Marco Teórico	13
<i>Objetivo 1 - Identificar un potencial mercado Latinoamericano de destino para la exportación del maní blacheado.</i>	<i>13</i>
<i>Objetivo 2 - Describir la estrategia de penetración en el mercado objetivo Latinoamericano.</i>	<i>14</i>
Plan de implementación	15
Conclusión	24
Bibliografía.....	26

Resumen

En el marco de este estudio, se emprendió una investigación exhaustiva que evaluó la situación actual del maní blacheado tanto a nivel nacional como internacional. Argentina, a lo largo de los años, se ha destacado como uno de los principales productores y exportadores mundiales de maní y sus derivados. Esta posición preeminente se atribuye en gran medida a la idoneidad de sus tierras para el cultivo y al limitado consumo local. En el transcurso de la investigación, se focalizó en el mercado Latinoamericano para obtener un panorama detallado. Dentro de este contexto, se examinó la posición específica de la empresa "Campo Agrícola", detallándose en este trabajo los resultados obtenidos. Tras un análisis profundo y detallado, se determinó que Chile emerge como un mercado potencialmente beneficioso. En base a estos análisis, se proporcionan recomendaciones sobre cómo la empresa puede llevar a cabo su primera incursión en el mercado chileno, ofreciendo una visión estratégica para aprovechar las oportunidades identificadas.

Palabras claves: exportación, maní blacheado, mercado, Chile.

Abstract

Within the framework of this study, a comprehensive investigation was undertaken to assess the current situation of blanched peanuts both nationally and internationally. Argentina, over the years, has stood out as one of the world's leading producers and exporters of peanuts and their derivatives. This preeminent position is largely attributed to the suitability of its land for cultivation and limited local consumption. In the course of the research, the focus was on the Latin American market to obtain a detailed picture. Within this context, the specific position of the company "Campo Agrícola" was examined and the results obtained are detailed in this paper. After an in-depth and detailed analysis, it was determined that Chile emerges as a potentially beneficial market. Based on these analyses, recommendations are provided on how the company can carry out its first foray into the Chilean market, offering a strategic vision to take advantage of the opportunities identified.

Key words: export, blanched peanut, market, Chile.

Introducción

En el presente trabajo se realiza un reporte de caso para la empresa “Campo Agrícola”, ubicada en el departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba, Argentina. El mismo tiene como finalidad identificar oportunidades de negocio en el mercado internacional latinoamericano para la exportación del producto maní blacheado en el primer semestre del año 2024.

La empresa se encuentra ubicada en una zona con mucho peso productivo y de fácil acceso a la comercialización de sus productos, gracias a la ubicación de la misma. Fue fundada en el año 2004, tiene como actividad principal la explotación agrícola primaria en campos propios (552 hectáreas) y arrendados (año tras año va variando la cantidad de hectáreas explotadas de acuerdo con la cantidad de hectáreas conseguidas). Sus cultivos principales son maíz, soja y maní, y, en algunas oportunidades, trigo como cultivo de invierno. Los productos terminados que hoy comercializa son commodities agrícolas, sin valor agregado, destinados a la venta en el mercado interno o a compradores que los procesan y exportan. En base a su estructura, está compuesta por cuatro socios. Estos toman las decisiones directivas en conjunto ya sea de coordinación y planificación, apoyados por un ingeniero agrónomo como asesor externo a la empresa, delegan las tareas operativas y de control de los campos a un encargado que reside en el establecimiento, la cual es la manera de realizar la gestión diaria de la empresa en estudio. La empresa no posee maquinarias propias, para realizar las tareas de siembra, cosecha, pulverización y fertilización, contratan la totalidad de estos servicios a proveedores de la zona y dejan a criterio de los mismos la tecnología aplicada en esas tareas. Esto evidencia un punto débil y contradictorio en cuanto a los objetivos expresados por la organización, donde pretenden una continua maximización de los beneficios a través de la sustentabilidad económica y agronómica, para las distintas etapas del proceso productivo como la siembra, cosecha, pulverización y fertilización. La visión de la empresa es buscar un crecimiento permanente dentro del negocio, ampliar la superficie explotada y desarrollar asociaciones con terceros para tener un perfil más fuerte y vertiginoso (Universidad Siglo 21, 2023).

Estos aspectos claves, pueden definir la obtención o no de los objetivos planteados.

Conforme se expone en el primer párrafo, se procede a llevar a cabo la exportación del maní blacheado, en virtud de que:

- Transformar maní crudo en blacheado es la opción que requiere menor inversión tecnológica para que a la empresa le permita obtener una manufactura

intermedia exportable con mayor participación en la cadena de valor, que diversifique sus posibilidades de desarrollo y le otorgue mayor margen de ganancia al exportar.

- La capacidad de producción de la empresa no le permite exportar su producto como una mercancía agrícola sin valor agregado, ya que, en este sector, los exportadores acumulan y venden volúmenes significativamente mayores en el extranjero
- Por último, el desperdicio industrial del blanchado puede ser empleado en la generación de energía (BCR, 2018).

A continuación, se presenta la posición arancelaria y su desglose correspondiente para el maní blanqueado.

1. **12** Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje.
 - a. **1202** Maníes (cacahuates) sin tostar ni cocer de otro modo, incluso sin cáscara o quebrantados.
 - b. **1202.4** Los demás.
 - c. **1202.42.00** Sin cáscara, incluso quebrantados.
 - d. **1202.42.00.3** Maní blanchado.
 - e. **1202.42.00.319D** Entero (VUCE, 2023).

En lo que respecta a un antecedente de exportación desde Argentina hacia el mercado Latinoamericano, es relevante mencionar el caso de la empresa Peanut World. En el año 2021, Peanut World logró su primera incursión en el mercado internacional al realizar una exitosa exportación de 26 toneladas de maní blanqueado a Chile. Este logro ejemplifica cómo una empresa de pequeña y mediana escala, ubicada en el interior del país, ha demostrado su capacidad para concretar operaciones de exportación en mercados extranjeros, a la par de las empresas ya consolidadas en el sector (Cordoba Produce, 2021).

Objetivos

Objetivo General

- Identificar oportunidades de negocios internacionales en Latinoamérica para la exportación de maní blanchado de la empresa Campo Agrícola en el primer semestre del 2024.

Objetivos Específicos

- Identificar un potencial mercado Latinoamericano de destino para la exportación del maní blanchado.
- Describir la estrategia de penetración en el mercado objetivo Latinoamericano.

Análisis de la Situación

A continuación, se lleva a cabo un exhaustivo análisis de la situación empresarial mediante la aplicación de cuatro enfoques estratégicos: análisis interno de la empresa, el análisis PESTEL, el análisis FODA y un análisis preliminar de carácter internacional. Este ejercicio tiene como objetivo principal obtener una comprensión profunda y precisa de la posición actual de la empresa que tiene la intención de incursionar en el mercado de exportación.

Análisis Interno de la Empresa

A continuación, se muestra la estructura de la empresa y cómo está compuesta.

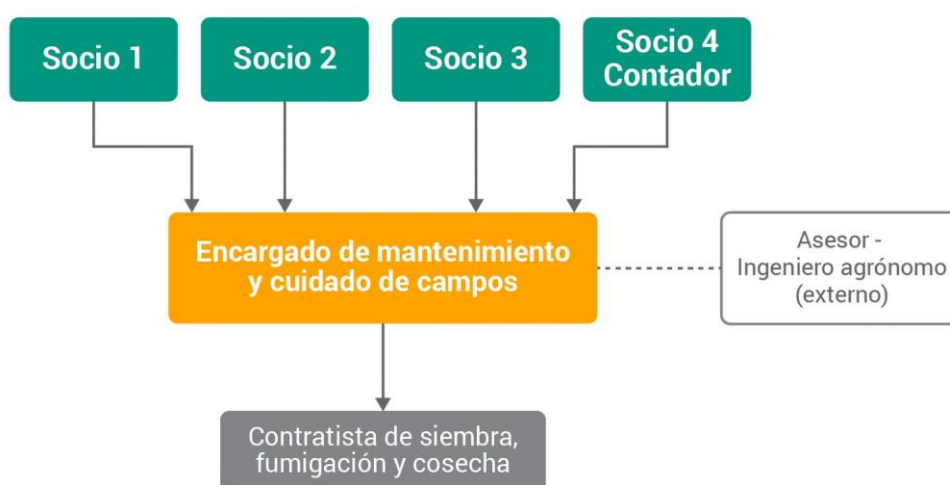


Figura 1: Organigrama Campo Agrícola. Fuente: (Universidad Siglo 21, 2023).

Como se visualiza en la estructura de la empresa, Campo Agrícola no cuenta con un departamento de comercio exterior propio o externo.

Los cultivos son sembrados entre los meses de octubre y diciembre, siempre dependiendo del tipo de cultivo, régimen de lluvias, disponibilidad de los lotes, entre otros factores. La fecha de cosecha será entonces entre los meses de marzo y junio del año siguiente.

El ciclo de cultivo o campañas consta de la elección y alquiler del lote, siembra, aplicación de funguicidas y herbicidas, cosecha y almacenamiento. Cabe aclarar que, en el caso particular del maní, normalmente no se realiza la aplicación de fertilizante.

La estrategia de comercialización consiste en espaciar sus ventas de acuerdo a sus necesidades de fondos ya que los precios agrícolas están cotizados en dólares y dependen de los mercados internacionales, a su vez, el maní y la soja resultan ser los procesos más rentables debido a que la empresa podrá vender a mejor precio este tipo de productos (Universidad Siglo 21, 2023).

Análisis PESTEL

Mediante esta herramienta de planificación estratégica se puede analizar e identificar las fuerzas que, a nivel macroeconómico, influyen sobre la empresa (Ingenio Empresa, 2018).

Entorno Político

La situación política actual es compleja y actualmente se encuentra enmarcada en una continua tensión dentro de la coalición de Gobierno, donde no se encuentran puntos de acuerdo. Todo en un contexto de inflación sin freno, presión cambiaria y un enorme déficit presupuestario que busca impulsar el consumo interno con gasto público y subsidios.

El gobierno ha debido negociar acuerdos de refinanciación y redefinición de deuda con organismos como FMI y otros acreedores privados para no llegar al default en su apretada agenda de pagos, evitando mayor inestabilidad cambiaria, macroeconómica y política (Telam, 2023).

En materia de comercio exterior, Argentina es uno de los miembros originales del grupo comercial MERCOSUR. Gran parte del comercio de Argentina se facilita a través de los acuerdos multilaterales integrados en el MERCOSUR. El bloque tiene acuerdos de libre comercio con México, Perú, India, Egipto, Israel y, más recientemente, con la Unión Europea. En marzo de 2019, Argentina y Chile se reunieron para celebrar la ratificación del nuevo acuerdo comercial entre las dos naciones llamado “Protocolo 61”. Este acuerdo protege ampliamente el comercio de bienes, servicios e inversiones, sus tarifas y los requisitos legales (BIZLATIN, 2020).

Como una medida de impulso para el comercio exterior, la Cancillería Argentina lanzó el plan Promoción de Exportaciones. Este consiste en implementar una política de inserción internacional que permita al país incrementar sus exportaciones a través de una estrategia de diversificación de mercados y productos, ampliar la presencia en los mercados consolidados y,

al mismo tiempo, ingresar a nuevos mercados de mayor dinamismo. Contempla 657 acciones de promoción comercial, entre las que se destacan 140 ferias, 295 misiones comerciales, 93 acciones de posicionamiento, 40 rondas de negocios y 89 talleres de oferta tecnológica (Cancillería Argentina, 2022).

Las principales organizaciones que brindan apoyo hacia las pymes para sus actividades en relación al extranjero son: Cámara Argentina de Comercio, CACEC (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba), la agencia Pro Córdoba y Exportar Pymes, entre las más importantes de la región (Exportadores de Córdoba, 2021).

Entorno Legal

Mediante el decreto 462/2023 publicado el 07/09/2023 en el Boletín Oficial de la República Argentina, se procede a la eliminación de los derechos de exportación del maní blanchado (BCCBA, 2023).

La legislación argentina ha conferido protección al maní producido en la región mediante la designación oficial de "Maní de Córdoba", establecida a través de la Ley Provincial 10.094 en el año 2012. Esta distinción representa un distintivo de calidad que asegura los más altos estándares, cumpliendo con rigurosas normativas internacionales (Cámara del Maní, 2021).

Intervenciones Previas:

1 SENASA: la cosecha de maní debe preservar la flora silvestre - conservación de la Biodiversidad. El SENASA lo clasifica como Vegetales; Principios activos y productos agroquímicos y biológicos.

2 Instituto Nacional de Alimentos (INAL): realiza controles sobre productos alimenticios acondicionados para el consumo humano, materias primas para uso en la industria alimentaria y productos de uso doméstico (Tarifar, 2021).

Entorno Económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2022, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 4%, impulsado principalmente por la recuperación de sectores afectados por la pandemia. El FMI proyectó un crecimiento del 2% para 2023 y 2024, ya que la tensión monetaria y las presiones sobre los precios debieran fragilizar los mercados laborales y el consumo privado.

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Las exportaciones agrícolas son una fuente clave de ingresos para Argentina, especialmente cuando el país sale de una recesión que se ha visto agravada por la pandemia (Santander Trade, 2022).

Por su lado, el riesgo país ha llegado a 2.113 puntos. Esto es consecuencias de una inflación sin control, y un crecimiento del déficit fiscal por el alto gasto público. Se suman a esto, las tensiones políticas en la coalición de Gobierno, las cuales generan una mayor incertidumbre (Puentenet, 2023).

La inflación del país registró un alza mensual de 12,4% en agosto de 2023, y acumuló una variación de 80,2%. En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 124,4%.

En julio de 2023, las exportaciones alcanzaron 6.060 millones de dólares y las importaciones, 6.709 millones de dólares. El intercambio comercial (exportaciones más importaciones) disminuyó 20,7% en relación con igual mes del año anterior, y alcanzó un monto de 12.769 millones de dólares. La balanza comercial mostró un déficit de 649 millones de dólares (INDEC, 2023).

La provincia de Córdoba es la mayor productora de maní de Argentina, con una producción promedio de 1.100.000 Tn por campaña, lo cual representa entre el 87% y 90% del total producido a nivel nacional. La misma desarrolla un rol protagónico en las exportaciones.

La inclusión en el listado de economías regionales que finalmente estarán habilitadas a acceder al tipo de cambio del dólar agro era muy esperada por varios sectores, entre ellos, por el sector manisero. El Decreto 378/2023 establece un dólar agro de \$340 implementado a través de una nueva edición del Programa de Incremento Exportador (PIE) (Agro Verdad, 2023).

Entorno Social

Argentina posee una población de 46.654.581 y mantiene una muy baja densidad de población, 16 habitantes por Km².

La situación social y económica que enfrenta Argentina tiene un impacto directo en una parte significativa de la población y su calidad de vida. La pobreza y desempleo siempre han existido pero sus cifras están aumentando.

La tasa de variación anual del IPC en Argentina de 2023 fue del 124,4% (Datos Macro, 2023).

El índice de pobreza del segundo semestre de 2022 correspondientes al total de aglomerados urbanos registró que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 29,6%.

La tasa de empleo alcanzó el 45% en el primer semestre de 2023, mientras que la tasa de desocupación es de 6,9%. Por otro lado, la tasa de actividad fue del 48,3% (INDEC, 2023).

En materia de este factor se puede destacar el consumo del maní por persona. El 80% se exporta principalmente a Estados Unidos y Europa, regiones donde el consumo promedio anual es de 3 o 4 kilos de maní por persona. En Argentina, el consumo de maní tiende a ser más bajo, se estima en 1 kilo per cápita por año (Billiken, 2023).

Entorno Tecnológico

La agricultura moderna evoluciona en varias direcciones al mismo tiempo. El objetivo de la tecnología agrícola es hacer más eficaz y cómodo el trabajo en el campo. Cada año surgen nuevas innovaciones agrícolas y, en ocasiones, tecnologías revolucionarias. A medida que la industria sigue modernizándose y creciendo, cada vez es más importante que los asesores agrícolas, productores de alimentos y gestores tecnológicos estén al día respecto a la más alta tecnología agrícola (EOS DATA, 2023).

La CAM junto a la FMA forma parte de la Red Científico-Tecnológica del Maní Argentino, una organización integrada por instituciones vinculadas a las actividades de investigación, desarrollo, innovación, producción y comercialización del maní con base principalmente en la Provincia de Córdoba. Se trata de una estructura de ciencia y tecnología del maní dinámica y eficiente, orientada a satisfacer las necesidades de la industria del maní, detectar las oportunidades de desarrollo y contribuir a la gestión de proyectos de vanguardia tecnológica en todas las etapas: demanda, evaluación, financiamiento y concreción, fortaleciendo a las instituciones existentes (CAM, 2023).

Entorno Ecológico

Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) se refieren a un enfoque integral para la producción y procesamiento de productos agropecuarios. Este enfoque garantiza que los procesos de siembra, cosecha y pos-cosecha cumplan con los más altos estándares de calidad, promoviendo la producción sana, segura y respetuosa con el medio ambiente. Los aspectos claves son:

- Seguridad Alimentaria y Ambiental: Garantizan que los productos agropecuarios no representen riesgos para la salud humana ni animal. Minimizan el impacto ambiental negativo de las prácticas agrícolas.
- Protección del Trabajo: Priorizan la salud y la seguridad de los trabajadores agrícolas. Promueven condiciones laborales seguras y justas en el sector.
- Uso Responsable de Insumos: Fomentan el uso adecuado y responsable de insumos agropecuarios, como fertilizantes y pesticidas. Reducen la contaminación química y promueven prácticas sostenibles.

Estas Buenas Prácticas Agrícolas son esenciales para asegurar una producción agrícola de calidad, protegiendo la salud de las personas y el entorno, al mismo tiempo que promueven la prosperidad de los trabajadores del campo.

Dichas prácticas para la producción primaria de maní en Argentina establecen las condiciones para el buen manejo del cultivo y la adecuada gestión del establecimiento productivo, necesarias para el mantenimiento de las características y calidad del producto, en el marco de un esquema de producción sustentable que garantice la sanidad e inocuidad del alimento y la protección de los trabajadores y los recursos naturales (BPA, 2014).

Análisis FODA

Es un proceso que busca identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Campo Agrícola para alcanzar objetivos (ASANA, 2021).

Tabla 1: Matriz de Ponderaciones.

1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Fuente: Elaboración Propia (2023).

Tabla 2: Matriz FODA Ponderado.

Fortalezas (+)	Debilidades (-)
Proveedores fijos (2)	Costo de la siembra y producción elevados (3)
Fidelidad con los clientes (2)	Carece de maquinaria para producción (3)
Distancias cortas con clientes (1)	Carece de implementación de tecnología para producción (2)
Bajos costos de materia prima (3)	No posee departamento de comercio exterior (3)

Experiencia en el negocio agrícola (2)	Reconocimiento de la empresa a nivel mundial (1)
Calidad del producto (3)	Gastos extraordinarios por arrendamientos de campos (3)
Ubicación geográfica (3)	
Total: 16/66 = 24%	Total: 15/66 = 23%
Oportunidades	Amenazas
Argentina tiene un consumo de maní más bajo en comparación con otros países (3)	Sequías producidas por el cambio climático (3)
Alta demanda en mercados internacionales (3)	Grandes competidores en el mercado internacional (3)
Incorporación de tecnología en los procesos productivos (2)	Consecuencias económicas de un cambio de gobierno (3)
Posibilidad de ingresar en nuevos mercados extranjeros (2)	Demandas de maní con valor agregado (2)
Eliminación DE (derecho exportación) (3)	Intervenciones previas de organismos nacionales para la exportación de maní (2)
Costos logísticos competitivos con países vecinos (2)	Incertidumbre debido a la inestabilidad política y económica de Argentina (3)
Ayuda de organismos para inserción en nuevos mercados extranjeros (2)	
Sello “Maní de Córdoba”, otorga ventaja competitiva (3)	
Total: 20/66 = 30%	Total: 15/66 = 23%

Fuente: Elaboración Propia (2023).

El siguiente paso, dentro del análisis FODA, es determinar el balance estratégico entre el Factor de Optimización (fortalezas y oportunidades) y el Factor de Riesgo (debilidades y amenazas). Los resultados de este balance pueden favorecer o reprimir el desarrollo de las estrategias que se deben aplicar.

Balance estratégico:

$$\%F + \%O = \text{FACTOR DE OPTIMIZACIÓN} = 54\%$$

$$\%D + \%A = \text{FACTOR DE RIESGO} = 46\%$$

Con dicho cálculo se obtuvo un resultado positivo, significa que se debe atender a los factores de optimización a fin de proponer estrategias adecuadas para la empresa e intentar

minimizar los factores de riesgo a través también de estrategias, lo que puede ser vital para su éxito a largo plazo.

Análisis Internacional

Para completar el análisis de mercado del micro y macro entorno, se debe tener en cuenta que países son los que tienen más concentración de importaciones y exportaciones mundiales ya que esto será de gran importancia a la hora de elegir un nuevo mercado para el producto.

Exportadores de la posición arancelaria 1202.42:

Tabla 3: Países Exportadores.

Exportadores	Porcentaje de exportaciones	Valor exportado en 2022 (millones de USD)
Argentina	24,63%	793.14M
India	22,09%	711.56M
Estados Unidos	16,04%	516.63M
Brasil	10,33%	332.67M
Países Bajos	6,9%	222.37M
China	5,09%	163.81M
Nicaragua	3,34%	107.63M
Egipto	2,64%	84.96M

Fuente: Elaboración propia en base a (Tridge, 2023).

Importadores de la posición arancelaria 1202.42:

Tabla 4: Países Importadores.

Importadores	Porcentaje de importaciones	Valor importado en 2022 (millones de USD)
China	21,78%	646.5M
Países Bajos	17,71%	525.5M
México	7,43%	220.4M
Alemania	6,68%	198.3M
Reino Unido	6,02%	178.6M
Canadá	5,18%	153.7M
Polonia	3,99%	118.4M
España	3,05%	90.4M

Fuente: Elaboración propia en base a (Tridge, 2023)

Como se observa, el principal exportador de maní es Argentina con un 2% más que India, quien se posiciona en segundo lugar y luego se encuentra Estados Unidos completando los primeros importadores del producto en el mundo.

Por el lado de las importaciones, se observa a China como líder casi con más de 100 millones por encima de, Países Bajos, quien se encuentra segundo y completando los primeros 3 lugares esta México que importa un tercio en comparación a China (Tridge, 2023).

Diagnóstico

Contemplando lo anteriormente mencionado, la demanda nacional e internacional de productos agrícolas es abundante, lo que amplía la posibilidad de insertarse en el mercado exterior y conseguir potenciales compradores.

Se afirma que la industria manisera cordobesa es la mayor en cuanto a elaboración de maní, representa entre el 87% y 90% del total de la producción argentina y que a su vez mantiene altos estándares de calidad, lo que permite generar un producto competitivo y atractivo marcando un diferencial en los mercados mundiales que apuestan por un producto de primera calidad.

En cuanto a la empresa Campo Agrícola, tiene una ventaja muy importante relacionada a la zona donde se encuentra ubicada, la cual es la de mayor producción manisera a nivel nacional y tiene la posibilidad de expandir su producción en el futuro. La empresa debe centrar sus esfuerzos en aumentar la producción de maní con el propósito de atender la creciente demanda de potenciales compradores internacionales, lo que le permite expandir su presencia en los mercados extranjeros de manera independiente y competente.

Por otro lado, la ausencia de un departamento especializado en comercio exterior restringe la capacidad de la empresa para exportar sus productos a mercados internacionales. En un mundo cada vez más globalizado, las empresas que cuentan con departamentos de comercio exterior están mejor posicionadas para competir a nivel mundial. Debido a lo mencionado, Campo Agrícola está perdiendo competitividad a nivel internacional, por ende, es esencial establecer un equipo dedicado al comercio exterior que pueda desarrollar estrategias de internacionalización, gestionar trámites aduaneros y asegurar el cumplimiento de regulaciones internacionales.

Actualmente, la situación del país se caracteriza por una combinación de inestabilidad política y económica, sumado a la volatilidad de los precios internacionales, lo que lleva a la creación de incertidumbres que impactan en el sector agrícola.

Si bien las condiciones nacionales no son las más favorables, Argentina se ubica como el principal exportador de maní a nivel mundial, esto es debido a que cuenta con productos de primera calidad y excelencia en materia prima, además el poco consumo interno que permite casi su total exportación.

Luego de un análisis exhaustivo, se ha llegado a la conclusión de que la materialización de operaciones de exportación se presenta como una estrategia altamente ventajosa para Campo Agrícola. Esta iniciativa otorgaría a la empresa la posibilidad de diversificar su enfoque, desvinculándose progresivamente de la comercialización en el mercado nacional y adentrándose en el ámbito de las exportaciones de su producción de maní. Esto supone un acceso a un mercado considerablemente amplio, con perspectivas de mayor rentabilidad, en virtud del precio de venta internacional directa que suele superar al del mercado nacional. Adicionalmente, el establecimiento de relaciones comerciales sostenibles con clientes extranjeros podría generar beneficios significativos a largo plazo, brindando a la empresa una mayor estabilidad en el ámbito internacional.

De este modo, alcanzará un desarrollo organizacional de gran magnitud a medida que se aproxima progresivamente a la realización de sus metas y la cumplimentación de su misión empresarial.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se exponen las herramientas seleccionadas para desarrollar y conseguir los objetivos planteados en el trabajo.

Objetivo 1 - Identificar un potencial mercado Latinoamericano de destino para la exportación del maní blanchado.

Para cumplir con el objetivo planteado, se utiliza la Matriz Multicriterio.

Este modelo va desde los aspectos más generales a los más específicos o particulares lo que permite descartar a los países que no presentan las mejores condiciones mediante un análisis macro y micro económico.

Para ello, se realiza un análisis preliminar elaborando una lista de los potenciales países para la venta del producto. En la primera etapa se descartan varios países a partir de factores externos de mucha influencia y que suponen grandes riesgos para la venta del producto.

Cada variable analizada es ponderada con un porcentaje de importancia y se le asigna un puntaje según el comportamiento en cada uno de los países seleccionados. Las variables que se utilizan son: importaciones totales del país, importaciones totales del maní blanchado, distancia hacia país destino, crecimiento del PBI, libertad económica, PBI per cápita y apertura comercial.

El país con el mejor puntaje luego de la ponderación antes mencionada es el elegido como mercado de destino para la operación de venta del producto.

Este modelo sirve para la toma de decisiones gerenciales. Tiene por finalidad simplificar y encontrar la opción más óptima o de mayor grado atractivo para la toma de decisión (Jeannet, J. P., & Hennessey, D. H., 2005).

Objetivo 2 - Describir la estrategia de penetración en el mercado objetivo Latinoamericano.

Una vez definido el potencial mercado, se procede al desarrollo e implementación de una estrategia que permita concretar con la exportación del producto.

Se presentan 2 opciones para la elección de la estrategia: exportación directa y exportación indirecta.

La exportación indirecta suele utilizarse cuando las empresas comienzan a dar sus primeros pasos con operaciones hacia el extranjero o cuando no tiene la capacidad suficiente para lograr una exportación considerable. Esta estrategia consiste en vender los artículos seleccionados a un intermediario dentro del país. Posteriormente, el mismo vende los productos en el mercado internacional y asume la responsabilidad de organizar el papeleo, los permisos, el envío y desarrollar el marketing.

Como segunda opción, existe la exportación directa, donde la empresa vende su mercadería directamente a un cliente del exterior. Es una estrategia de entrada simple y adecuada para las organizaciones que desean expandir su cuota de mercado o maximizar sus beneficios. Aquí los exportadores deben hacerse cargo de todo el proceso. Entre las actividades a tener en cuenta se pueden mencionar: negociar con los potenciales importadores, organizar el envío, contratar un seguro, preparar toda la documentación, elegir el medio de pago más óptimo. Este método puede ser muy exitoso si el importador elegido es de un país, el cual, sea

fácilmente accesible y tiene regulaciones y costumbres similares al país exportador (Murcia Economía, 2020).

Entre las ventajas que ofrece se identifican las siguientes:

- Máximo aprovechamiento al trabajar con un mayor margen comercial.
- Mayor control sobre el producto a exportar y su cadena de venta hasta que llega el potencial comprador. Esto, a la vez, proporciona información detallada sobre el comercio en el mercado objetivos, consumidores y sus preferencias.
- Es una estrategia para las empresas que buscan un crecimiento a largo plazo en un mercado internacional (Diario del Exportador, 2021).

Plan de implementación

A continuación, se da curso a las propuestas de implementación para la exportación del maní blanchado que se proyecta realizarlo en el período de diciembre 2023 a junio 2024.

Como se dijo anteriormente, el primer paso es seleccionar el país más atractivo para exportar la mercadería. Para ello, se tiene en cuenta algunas de las problemáticas mencionadas en el análisis PESTEL: disminución del flujo marítimo, encarecimiento de los fletes y la incertidumbre generada por las políticas restrictivas de Argentina.

El estado es Miembro de la OMC desde el 1° de enero de 1995, del GATT desde el 11 de octubre de 1967 y del ALADI desde el año 1980. A su vez, como miembro fundador del Mercosur, ocupa un papel importante en la relación con sus países vecinos (Gobierno de Argentina, 2023).

Esta posición favorece las exportaciones hacia los países limítrofes, teniendo en cuenta las cortas distancias y los tratados firmados, en comparación con Europa y otras regiones del mundo (La Voz, 2021).

Habiendo hecho el análisis anterior, se procede a seleccionar el mercado objetivo. Este mismo se encontrará dentro de Latinoamérica. A continuación, se eligieron los principales países latinoamericanos con más cantidades (en miles de USD) de importaciones del maní blanchado:

Tabla 5: Principales países de Latinoamérica importadores de maní.

Importadores	Importacion 2019 (USD)	Importacion 2020 /(USD)	Importacion 2021 (USD)	Importacion 2022 (USD)	Total acumulado (USD)
México	147.155	137.881	90.386	107.703	483.125
Colombia	21.883	22.582	28.608	37.745	110.818
Chile	15.321	15.869	17.364	15.246	63.800
Perù	13.110	12.126	12.831	16.394	54.461
Ecuador	4.954	7.733	9.052	8.698	30.437
Brasil	2.951	4.559	5.761	2.369	14.640

Fuente: Elaboración propia en base a (Trade Map, 2023).

En el cuadro se evidencia que México figura como el principal demandante con un total acumulado de USD 483.125, seguido por Colombia en el segundo lugar, el cual representa una cuarta parte de la cifra mexicana. En el tercer lugar se encuentra Chile, acumulando tan solo un 13% del total correspondiente a México.

Con el propósito de avanzar a la etapa siguiente, se ha tomado la determinación de excluir a México como un mercado viable. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de enfocar inicialmente este proyecto de exportación en un país vecino, dado su proximidad geográfica en contraste con la ubicación más distante de otros destinos, a pesar de la considerable participación de México en las importaciones.

Matriz multicriterio

Una vez finalizado la etapa anterior y habiendo elegido los países, se procede a ponderar las variables más relevantes para elegir el mercado potencial. Las variables para el siguiente análisis son: importaciones totales del país, importaciones totales del producto, distancia hacia país destino, crecimiento del PBI, libertad económica, PBI per cápita y apertura comercial.

Tabla 6: Importaciones totales del país.

Importaciones Totales del país (2022)		
País	Millones en USD	Valor
Colombia	77.413	2
Chile	109.265	3
Perú	60.246	2
Ecuador	33.048	1
Brasil	272.701	5

Fuente: Elaboración propia en base a (Trade Map, 2023).

Valor	Rango (millones en USD)
1	0=>50M
2	51=>100M
3	101=>150M
4	151=>200M
5	Mayor a 201M

Tabla 7: Importaciones totales del maní.

Importaciones Totales del producto (2022)		
País	En USD	Valor
Colombia	37.745	5
Chile	15.246	4
Perú	16.394	5
Ecuador	8.698	3
Brasil	2.369	1

Fuente: Elaboración propia en base a (Trade Map, 2023).

Valor	Rango
1	0=>4.000
2	4.001=>8.000
3	8.001=>12.000
4	12.001=>16.000
5	16.001=>20.000

Tabla 8: Distancia hacia país destino.

Distancia hacia país destino (2023)		
País	Distancia (km)	Valor
Colombia	6.189	1
Chile	649	5
Perú	3.311	3
Ecuador	5.105	2
Brasil	2.821	4

Fuente: Elaboración propia en base a (GeoDatos, 2023).

Valor	Rango
1	6.000 $\geq$ 7.500
2	4.500 $\geq$ 6.000
3	3.000 $\geq$ 4.500
4	1.500 $\geq$ 3.000
5	0 $\geq$ 1.500

Tabla 9: Crecimiento del PBI.

Crecimiento del PBI % (2022)		
País	(%)	Valor
Colombia	7,5	5
Chile	2,4	3
Perú	2,7	3
Ecuador	2,9	3
Brasil	2,9	3

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

Valor	Rango
1	(-2) $\geq$ 0
2	0 $\geq$ 1,99
3	2 $\geq$ 3,99
4	4 $\geq$ 5,99
5	6 $\geq$ más

Tabla 10: Libertad económica.

Libertad Económica (2023)		
País	Posición	Valor
Colombia	63	4
Chile	71	5
Perú	67	4
Ecuador	55	4
Brasil	54	4

Valor	Rango
1	$0 \geq 17$
2	$18 \geq 34$
3	$34 \geq 51$
4	$52 \geq 68$
5	$69 \geq 85$

Fuente: Elaboración propia en base a (The Global Economy, 2023).

Tabla 11: PBI per cápita

PBI per cápita (2022)		
País	En USD	Valor
Colombia	6.664	3
Chile	15.427	5
Perú	7.196	3
Ecuador	6.479	3
Brasil	8.978	3

Valor	Rango
1	$0 \geq 3.000$
2	$3.001 \geq 6.000$
3	$6.001 \geq 9.000$
4	$9.001 \geq 12.000$
5	$12.001 \geq \text{más}$

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

Tabla 12: Apertura comercial

Apertura comercial (2022)		
País	Posición Mundial (%)	Valor
Colombia	48,63	4
Chile	75,02	5
Perú	58,41	4
Ecuador	57,69	4

Valor	Rango
1	$0 \geq 15$
2	$16 \geq 30$
3	$31 \geq 45$
4	$46 \geq 60$

Brasil	39,34	3	5	61 ≥ 75
--------	-------	---	---	---------

Fuente: Elaboración propia en base a (The Global Economy, 2023).

Una vez realizado el análisis sobre los países con los diferentes factores, se procede al desarrollo de la matriz multicriterio, la cual arrojo los siguientes resultados:

Tabla 13: Matriz multicriterio

Criterio		Importaciones totales del país	Importaciones totales del mani	Distancia hacia país destino	Crecimiento del PBI	Libertad económica	PBI per capita	Apertura comercial	Total
Peso		0,10	0,10	0,20	0,10	0,10	0,20	0,20	1
Colombia	Valor	2	5	1	5	4	3	4	3,2
	Ponderado	0,20	0,50	0,20	0,50	0,40	0,60	0,80	
Chile	Valor	3	4	5	3	5	5	5	4,5
	Ponderado	0,30	0,40	1,00	0,30	0,50	1,00	1,00	
Peru	Valor	2	5	3	3	4	3	4	3,4
	Ponderado	0,20	0,50	0,60	0,30	0,40	0,60	0,80	
Ecuador	Valor	1	3	2	3	4	3	4	2,9
	Ponderado	0,1	0,3	0,4	0,3	0,4	0,6	0,8	
Brasil	Valor	5	1	4	3	4	3	3	3,3
	Ponderado	0,5	0,1	0,8	0,3	0,4	0,6	0,6	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Al finalizar la matriz, los resultados arrojan que Chile es el país más atractivo para que “Campo Agrícola” realice su primera exportación de maní. Los factores claves por los cuales ha sido elegido son las siguientes: distancia hacia país destino, PBI per cápita, apertura comercial y libertad económica.

Chile tiene una economía muy abierta y con un grado muy alto de dependencia del comercio internacional. Esto hace que su balanza comercial sea positiva.

Hay que agregar y destacar que ese país es el primer país de la Alianza del Pacífico que se relaciona con Argentina, buscando crear negocios de última generación. Es un socio estratégico muy importante para nuestro país, este mismo representa el mayor superávit comercial del continente americano (Cancillería Argentina, 2023).

Estrategia de penetración del mercado objetivo

Para llevar adelante esta estrategia, es importante determinar la forma o estrategia para ingresar a ese país. Debido a lo mencionado, se plantea como estrategia la exportación directa donde la empresa necesita buscar clientes en el exterior. Primero se procede a realizar una pre-selección de potenciales empresas para realizar la operación. En Chile, el sector de alimentos de distribución está muy concentrado, las ventas se reparten en un pequeño número de actores. Haciendo hincapié en lo mencionado anteriormente, la selección del potencial cliente se realiza mediante los principales grupos de supermercados, estos son: Wal-Mart (Líder Express, Híper Líder, Ekono, A Cuenta) con 44% de la participación en el mercado, Cencosud (Jumbo, Santa Isabel) con 33%, SMU Group (Unimarc) con 16% y Tottus (propiedad de Falabella) con 7% (Santander Trade, 2023).

Se opta por el grupo Wal-Mart debido a que posee un 44% en el mercado, ubicado en la ciudad de Santiago de Chile.

Con la empresa ya elegida se procede a planificar la exportación: para ello se producen 100 quintales por un equivalente de 10 toneladas o 10.000 kg de maní blanchado. El producto se exporta en un packing sellado al vacío, reutilizable y apto para reciclar, con un contenido de 200 gr por unidad. Como ya se mencionó, cantidad a comercializar será de 10 toneladas en total, éstas son repartidas en 200 cajas de 50 kg cada una y ubicadas en pallets para su seguridad y correcta manipulación.

Según la información brindada, el precio del dólar para exportación se encuentra en \$350. Con respecto al precio del maní blanchado, su cotización al día 28/10/2023 es de USD 954,60 por tonelada (BBCBA, 2023).

Por otro lado, el flete estimado para esta operación es de USD 2.830 desde la ciudad de Córdoba y como destino la ciudad de Santiago de Chile. El seguro corresponde a un 3% del precio FOB. En este caso, como el envío es por vía terrestre, el Incoterm a utilizar es el FCA.

En cuanto a los aranceles chilenos, el IVA es del 19%, que se percibe al ingresar en la aduana de destino. Además, interviene “Servicio Agrícola y Ganadero” (SAG), debido a que

es un producto de origen vegetal, con una cuota fija de USD 70, independientemente sea la cantidad (SAG, 2023).

Por último, se debe tramitar el “Certificado de Destinación Aduanera” que es emitido por el SAG, que autoriza a retirar la mercadería desde los recintos aduaneros y almacenarlos en una bodega de destino, hasta que se emita la autorización de uso y consumo. Tiene una variación entre el mínimo USD 40 y un máximo USD 160, dependiendo el peso de la mercadería.

La posición arancelaria se encuentra alcanzada por Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 35 celebrado entre el MERCOSUR y la República de Chile en el año 1996, donde se acordó la desgravación progresiva hasta lograr un área de libre comercio para determinados productos. En el presente año, la posición arancelaria 1202.42 goza de arancel 0% y ningún cupo de ingreso a Chile (ITC International Trade Centre, 2023).

Costos de exportación

A continuación, se detalla los costos de cotización de exportación aproximados debido a que se realiza mediante a un supuesto (en USD):

Tabla 14: Costos de exportación FOB/ FCA

Gastos	Costos en USD	Total acumulado en USD
10 toneladas de maní blanchado	954,6	9.546
Embalaje/ Packing	1.200	10.746
Certificaciones e intervenciones	300	11.046
Gastos bancarios	200	11.246
Gastos aduaneros	225	11.471
Derecho de exportación	0%	11.471
Honorarios despachante de aduana	1,5% =143	11.614
Utilidad	15% = 1.432	13.046

Reintegro	0,5% = 48	13.094
Otros gastos	250	13.344
Precio FOB/ FCA	USD13.344	

Fuente: Elaboración Propia (2023).

Tabla 15: Costos exportación CIF/CIP

Gastos	Costos en USD	Total acumulado en USD
Precio FOB/FCA	13.344	13.344
Flete	2.830	16.174
Seguro	3% = 401	16.575
Precio CIP/CIF	USD 16.575	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 16: Costos exportación DDP

Gastos	Costos en USD	Total acumulado en USD
Precio CIP/CIF Santiago de Chile	16.575	16.575
Derecho de importación	0%	16.575
IVA	19% = 3.150	19.725
Servicio Agrícola y ganadero (SAG)	70	19.795
Certificado destinación aduanera	160	19.955
Manipulación de carga	200	20.155
Honorarios despachante	1,5% = 560	20.715
Otros gastos	200	20.915

Fuente: Elaboración propia (2023).

Conclusión

Concluyendo, en consonancia con el objetivo general delineado en este estudio, se evaluó la factibilidad de introducir el producto en el mercado latinoamericano.

A pesar de las dificultades que atraviesa Argentina en materia política como económica, el sector manisero tiene consigo un crecimiento sostenido año a año, con muchas posibilidades de crecimiento en el mercado exterior.

En base al análisis realizado, se pudo determinar que Chile presenta las mejores condiciones para concretar la primera exportación de la empresa “Campo Agrícola”. Este país presentó un alto grado de estabilidad económica y política que se puede aprovechar para maximizar las ganancias de la compañía.

En la última década, Chile ha emergido como una de las economías más destacadas y de rápido crecimiento en América Latina. Su economía se distingue por un sistema de libre mercado abierto y competitivo, orientado al libre comercio y respaldado por una sólida política exportadora.

Como se refleja en el trabajo, la empresa cuenta con ventajas competitivas en las cuales se procura ofrecer un producto de calidad y acompañar al potencial cliente en todo el proceso de compra. Esto es esencial para poder lograr un fuerte posicionamiento en el mercado objetivo. Además, la empresa debe capitalizar plenamente las ventajas competitivas que posee, entre las cuales se destaca su ubicación estratégica y su participación en el clúster manisero. Este clúster constituye un conjunto interrelacionado de empresas que operan con un objetivo común, centrado en la exportación del maní cordobés, y contribuye a la formación de una economía regional consolidada.

Este trabajo deja asentado las bases para que tanto la empresa analizada como cualquier organización del sector puedan concretar su primera exportación.

A modo de recomendación, en primer lugar, se sugiere incorporar dentro de su estructura organizacional, un área o departamento de comercio exterior y de marketing. Esto le traerá una mayor planificación y control de las operaciones que éstos puedan en un futuro llevar a cabo la operatoria comercial y logística de la empresa.

En segundo lugar, considerando que la magnitud de la producción de Campo Agrícola sigue siendo insuficiente para respaldar la inversión en maquinaria industrial, se sugiere tercerizar los servicios de blandeado y tostado. Esta estrategia tiene como objetivo internacionalizar un producto semi-manufacturado en lugar de un commodity. De este modo, se espera mejorar las perspectivas económicas en términos de rentabilidad, ya que una mayor participación en los eslabones de la cadena de valor conlleva un incremento en el margen de ganancia al comercializar el producto.

Finalmente, a largo plazo, la entidad deberá concebir e implementar un plan estratégico dirigido hacia la innovación tecnológica, con la finalidad de dirigir inversiones hacia la adquisición de maquinaria y la optimización de procesos productivos con el fin de lograr eficiencias en costos y otorgar un valor agregado significativo a los bienes manufacturados. Este enfoque, en última instancia, propiciará ventajas competitivas significativas en relación con otras empresas, facilitando la captación de nuevos clientes tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Bibliografía

- Agro Verdad. (2023). Obtenido de <https://agroverdad.com.ar/2023/04/publicaron-el-listado-de-economias-regionales-que-podran-acceder-al-dolar-agro-y-el-mani-cordobes-esta-incluido>
- Agrofy. (2023). *Agrofy*. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/197682/ranking-manisero-quien-es-quien-esta-industria-cielo-abierto-que-exporta-mas-1000>
- Argentina. (2023). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/analisis-de-la-situacion-actual-de-la-produccion-de-mani-y-de-sus-mercados-de-exportacion>
- ASANA. (2021). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- BBCBA. (2023). Obtenido de <https://www.bccba.org.ar/>
- BCCBA. (2023). Obtenido de <https://www.bccba.org.ar/informes/eliminacion-de-los-derechos-de-exportacion-para-gran-parte-del-complejo-manisero-aumenta-la-competitividad-del-sector/>
- BCR. (2018). *BCR*. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/argentina-8>
- Billiken. (2023). Obtenido de <https://billiken.lat/interesante/cordoba-meca-del-mani-argentino/>
- BIZLATIN. (2020). Obtenido de <https://www.bizlatinhub.com/es/acuerdos-libre-comercio-argentina/>
- BPA. (2014). Obtenido de <https://www.fundacionmani.org.ar/bpa-mani/>
- CAM. (2021). <https://camaradelmani.org.ar/mani-de-cordoba/>.
- CAM. (2023). Obtenido de <https://camaradelmani.org.ar/investigacion-y-desarrollo/>
- Cancilleria Argentina. (2022). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/la-cancilleria-presento-el-plan-de-exportaciones-2021>
- Cancilleria Argentina. (2023). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/boletin/acuerdos-de-ultima-generacion-entre-la-argentina-y-chile>

- Cordoba Produce. (2021). Obtenido de <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/13532/peanut-world-realizo-su-primera-exportacion/>
- Datos Macro. (2023). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>
- Datos Macro. (2023). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/>
- Diario del Exportador. (2020). Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2018/12/el-proceso-que-sigue-una-carta-de.html>
- Diario del Exportador. (2021). Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2021/12/cuando-la-exportacion-directa-o.html>
- EOS DATA. (2023). Obtenido de <https://eos.com/es/blog/tecnologias-en-la-agricultura/>
- Exportadores de Córdoba*. (2021). Obtenido de <https://www.exportadoresdecordoba.com/>
- GeoDatos. (2023). Obtenido de <https://www.geodatos.net/distancias/paises>
- Gobierno de Argentina. (2023). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/recurso/799/l24425-5/htm>
- Heritage. (2023). Obtenido de <https://www.heritage.org/index/heatmap>
- INDEC. (2023). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40#:~:text=En%20julio%20de%202023%2C%20las,de%2012.769%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>
- INDEC. (2023). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>
- Ingenio Empresa. (2018). Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- ITC International Trade Centre*. (2023). Obtenido de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=152&partner=032&product=120242&level=6>
- Jeannet, J. P., & Hennessey, D. H. (2005). *Global Marketing Strategies*, 6ª Ed. Houghton Mifflin.
- La Voz. (2021). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/agro/actualidad/alerta-en-la-agroindustria-por-el-colapso-maritimo-hay-exportaciones-paralizadas/>
- Murcia Economía. (2020). Obtenido de <https://murciaeconomia.com/art/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio>
- Puentenet. (2023). Obtenido de <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>
- SAG. (2023). Obtenido de <https://www.sag.gob.cl/>
- Santander Trade. (2022). *Santander*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santander Trade. (2023). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/distribuir-un-producto#:~:text=Los%20principales%20grupos%20de%20supermercados,de%20Falabella%20con%207%25.>

Telam. (2023). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202307/634315-fmi-negociacion-acuerdo.html>

The Global Economy. (2023). Obtenido de <https://es.theglobaleconomy.com/>

Trade Map. (2023). Obtenido de <https://www.trademap.org/>

Tridge. (2023). Obtenido de <https://www.tridge.com/intelligences/peanut/export>

Universidad Siglo 21. (2023). *Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/26447/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

VUCE. (2023). *Ci VUCE*. Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/>