



SEMINARIO FINAL DE COMERCIO  
INTERNACIONAL

TESIS:

Plan de Internacionalización para las  
Naranjas de Ledesma SAI

Alumna: Brenda Ailén Moya

Legajo: VCIN03317

D.N.I.: 38050393

Licenciatura en CIN

## **Resumen**

En el presente Trabajo Final de Graduación, se desarrolló un reporte de caso, con el objetivo de desarrollar un plan de internalización hacia un nuevo mercado de Europa o Asia para las naranjas valencia que produce la empresa Ledesma. La compañía es actualmente el principal exportador de cítricos del país. Para lograr el objetivo se desarrolló una matriz ponderada multi país, de la cual resultó Suecia como el mercado con mayor potencial para realizar la exportación de naranjas. Luego se desarrolló una estrategia para ingresar al mercado seleccionado para lo que se utilizaron herramientas y principios del marketing internacional.

Palabras clave: Naranjas; Grupo Ledesma; Plan de Internalización; Suecia

## **Abstract**

In the present Final Graduation Project, a case report was developed, with the aim of developing an internalization plan towards a new market in Europe or Asia for the Valencia Oranges produced by the Ledesma Company. The company is currently the main citrus exporter in the country. To achieve the objective, a multi-country weighted matrix was developed, from which Sweden emerged as the market with the greatest potential for exporting oranges. Then, a strategy was developed to enter in the selected market, for which international marketing tools and principles were used.

Key words: Oranges; Ledesma Group; Internalization Plan; Sweden

## **Introducción:**

El presente trabajo es un reporte de caso en el cual se abordará una investigación en el mercado internacional con el fin de detectar un potencial mercado en Europa o Asia para las naranjas de la compañía Grupo Ledesma que es una empresa agroindustrial centenaria de capitales argentinos y comprometida con el desarrollo del país que lidera los mercados argentinos del azúcar y el papel y produce, además, frutas y jugos cítricos, carne y cereales.

La integración de sus actividades es la característica principal de la empresa. Su trabajo abarca desde la producción de la materia prima básica – la caña de azúcar- y la producción de energía para su autoabastecimiento hasta la distribución de sus productos.

Ledesma invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de máxima calidad. De esta manera, continúa siendo parte y protagonista del desarrollo argentino (Universidad Siglo 21, s.f).

En Jujuy y Salta la empresa posee más de 3000 hectáreas de plantaciones de naranjas, pomelos y limones, que son cultivados, procesados y comercializados. En 2019 fue la empresa que más cítricos vendió al exterior, con 28429 pallets vendidos, casi un 10% de lo exportado por toda la Argentina (Universidad Siglo 21, s.f).

Ledesma es el mayor productor y exportador de naranjas del país, por esta razón, el producto seleccionado para la investigación es la naranja valencia, el principal producto fresco del negocio.

Actualmente España es el mayor importador de naranjas provenientes de nuestro país (TradeMap, 2021).

### **Objetivo general:**

Desarrollar un plan de internacionalización hacia un nuevo mercado de Europa o Asia para las naranjas que produce la empresa Ledesma para exportar en el primer semestre del 2022.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar el mercado internacional de Europa o Asia con mayor potencial para exportar el producto elegido de la empresa Ledesma.
2. Desarrollar una estrategia para ingresar las naranjas de la empresa Ledesma en el mercado seleccionado.

### **Análisis de la situación**

En este apartado se aborda un análisis interno de la empresa, su entorno y se desarrolla un análisis preliminar del mercado internacional.

Grupo Ledesma es un significativo grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial). La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero, donde producen desde entonces su materia prima básica, la caña de azúcar. En los años 50, Arrieta diversificó la empresa a la producción de papel a partir del residuo de la caña (el bagazo) y de frutas. Esto implicó reemplazar el bagazo como combustible de las calderas por el gas y la compra de la finca de Calilegua, que le permitió aplicar economías de escala en el negocio de las frutas y jugos (Universidad Siglo 21, s.f).

En 1990 Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. De esta manera, se dejó a un lado el organigrama tradicional por área temática o funcional y se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización (Universidad Siglo 21, s.f).

En el 2019/20 produjo un total de 105622 toneladas de frutas. De ellas, 34769 toneladas se destinaron al embalado en fresco y 67196 toneladas a molienda en la planta de jugos concentrados, planta en la que se procesaron, además de la propia, 26462 toneladas de fruta adquirida a terceros, lo que permitió un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.

La naranja valencia, principal producto fresco de Ledesma, tuvo en el 2019 un buen año en el mercado, con buena demanda y precios estables durante toda la temporada. No fue así con el limón, que tuvo uno de los peores años de mercado de los últimos 10 años, debido a una sobreoferta por parte de los principales países productores. Sin embargo, cabe destacar que durante la campaña 2019 se exportaron 477 pallets de limones frescos a los Estados

Unidos, mercado que se abrió en 2018 después de casi 20 años de permanecer cerrado (Universidad Siglo 21, s.f).

Durante la campaña 2020 Ledesma se consolidó como la empresa líder argentina en la exportación de cítricos. Exportó 27.943 toneladas de frutas, de las cuales el 85% (23.845 toneladas) fueron naranjas – la variedad valencia como el producto estrella -, y el 15% restante (4.537 toneladas) fueron limones. Lograr el podio de la exportación fue un doble desafío ya que a mediados de agosto la Unión Europea prohibió temporalmente el ingreso de cítricos provenientes de la Argentina luego de algunos inconvenientes fitosanitarios. Este contratiempo implicó un gran esfuerzo productivo y comercial para redireccionar más de 8 mil toneladas de naranjas valencia que estaban destinadas a ese mercado hacia otros países, entre los que se destacan Irak, EAU, Ucrania, Bielorrusia, Arabia Saudita, Qatar, Malasia, Kuwait y Bangladesh. La prohibición europea terminó siendo una oportunidad que le permitió a la empresa argentina ingresar a nuevos mercados y dejar una muy buena impresión por la calidad y sanidad de su fruta (Grupo Ledesma, 2020).

A continuación, para el análisis de mercado se presentarán dos matrices que permitirán visualizar un panorama completo del macro entorno de la empresa, se implementará el modelo de análisis FODA, útil para lograr comprender factores tanto internos como externos que pueden afectar a la compañía de diversas formas; y un análisis PESTEL, que mostrará en detalle aspectos esenciales políticos, económicos y tecnológicos.

#### *Análisis interno*

Se obtendrá un panorama completo del interno de la empresa, a partir del análisis FODA, que:

Es un proceso que busca identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización para alcanzar objetivos, modificarlos o estudiar los posibles desvíos (...). Es importante realizarlo porque sin un análisis de este tipo la organización no puede definir claramente cuál es su estrategia o, si la define, no sabe por qué la realiza, y no puede evaluar la eficacia o eficiencia de esa estrategia. Pero sobre todas las cosas, es como ir a ciegas o ir por una ruta sin una dirección clara (Reynaldo Rivera, 2021).

La tabla a continuación se elaboró a partir de información sobre la empresa provista por diferentes sitios web y por el sitio web oficial de la empresa.

*Tabla 1 - Análisis FODA Grupo Ledesma*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Amplia experiencia en el mercado nacional e internacional</li> <li>· Sistema de comunicación comercial permanente con sus clientes</li> <li>· Integración de sus actividades</li> <li>· Posee 57000 hectáreas donde produce caña de azúcar y frutas cítricas</li> <li>· Inversión en última tecnología para las plantas de empaque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Antecedente fitosanitario negativo por prohibición del ingreso de cítricos argentinos a la Unión Europea en 2020</li> <li>· Sólo tiene campos de cultivo en Argentina</li> <li>· Lejanía con los mercados objetivo respecto de sus competidores</li> <li>· Nueva realidad sanitaria, protocolos, y desafíos a superar por la pandemia del Covid-19</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Certificaciones y estándares de excelencia</li> <li>· Acuerdos comerciales con la Unión Europea</li> <li>· Presencia en mercados europeos, del Medio Oriente y de Asia</li> <li>· Aumento de la demanda global producto de la pandemia covid-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Competidores fuertes en los mercados internacionales</li> <li>· Acecho del cambio climático que puede ocasionar la pérdida de los cultivos</li> <li>· Inestabilidad económica y política en Argentina</li> <li>· Aparición de la problemática logística como resultado de la pandemia Covid-19; aumento de precios y poca disponibilidad de los medios de transporte</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

*Análisis del entorno*

*Análisis PESTEL*

### *Aspecto político-económico*

Con una histórica inestabilidad política y económica, que ocasiona grandes fluctuaciones de crecimiento cada año, en el 2020, la Argentina tuvo una baja estimada del PBI de 11,8%, mayormente producida por el impacto de la pandemia del coronavirus. A pesar de haber sido muy afectada por la pandemia, se prevé que la segunda mayor economía de Sudamérica se recupere en los próximos años. Sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia, el FMI proyectó para el 2022 un crecimiento de 2,5%. En el 2020 hubo una baja tanto en las importaciones como en las exportaciones debido a la baja demanda interna y a una disminución en las ventas industriales generada también por la pandemia.

Como respuesta a la crisis económica que generó la pandemia, el gobierno argentino, presidido por Alberto Fernández, implementó medidas que incluyeron un fuerte incremento en el gasto en salud y soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables, entre otros que representaron el 6% del PBI.

El Presidente, electo con la promesa de resucitar la economía argentina, logró un acuerdo en 2020 con los acreedores para reestructurar 65 mil millones de USD de la deuda exterior del país. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular en el país, la popularidad de Alberto Fernández fue decayendo durante toda la pandemia debido a las medidas mencionadas anteriormente y a la restricción prolongada de movilidad de las personas, así también por los efectos de la creciente crisis económica, que ocasionó que en el 2020 la tasa de desempleo fuera del 11%, bajó hasta un 10% estimado en 2021 y se prevé que baje a 9,7% en 2022 (Santander Trade, 2021).

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones. Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio y tiene un enorme potencial en energías renovables. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología (Banco Mundial , 2021).

Tabla 2 - Indicador de crecimiento económico

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	517,24	444,46e	388,28	418,15	434,81
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,6	-2,1e	-10,0	5,8	2,5
<b>PIB per cápita</b> (USD)	11	9e	8	9	9
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-5,1	-3,3	-2,7	0,0	0,0
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	86,4	90,2	103,0	0,0	0,0
<b>Tasa de inflación</b> (%)	34,3	53,5	42,0	0,0	0,0
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	9,2	9,8	11,4	10,6	9,3
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD)	-27,03	-4,00	3,70	9,78	5,82
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (en % del PIB)	-5,2	-0,9	1,0	2,3	1,3

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, Abril 2021

Nota 1: e) Datos estimados

Fuente: Santander Trade (2021).

Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global por su producción agrícola, sector que se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de diversos cereales, los cítricos, el tabaco, el té y la uva. Argentina es el primer exportador y tercer productor a nivel mundial de productos derivados de la soja. El cultivo de soja y caña de azúcar sirve para elaborar el biocarburante, una especialidad del país, que lo posiciona como el mayor exportador de biodiesel y el sexto productor mundial. El sector agrícola representa 6,08% del PIB, pero solo emplea a 0,087% de la población. El sector industrial se apoya además en las filiales de automóviles, bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas y petroquímicas, farmacéuticas, de imprenta, metalúrgicas y siderúrgicas, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos. Además, algunas industrias esenciales, como los alimentos y bebidas, químicos y equipamiento médico, tuvieron resultados significativamente mejores que el resto del sector industrial (Santander Trade, 2021).

El tipo de cambio en la actualidad se encontraría en un nivel competitivo, según datos del Banco Central de la República Argentina. El tipo de cambio real multilateral se ubica por encima de su promedio histórico, al mismo tiempo que la balanza comercial acumula superávit, y con un resultado positivo de la cuenta corriente del balance de pagos. El ente informa que se reafirma la estrategia de sostenimiento de la estabilidad del tipo de cambio real, alineada al objetivo de acumular reservas internacionales. Informa, además, que, bajo la estrategia de flotación administrada, el ritmo de depreciación diario se adecuaría de forma



gradual a las necesidades de la coyuntura para evitar efectos negativos sobre la competitividad, los precios internos y la evolución de los activos y pasivos y la distribución del ingreso.

En cuanto a las regulaciones cambiarias, el mismo organismo sostiene regulaciones sobre el mercado de divisas buscando evitar desequilibrios temporales que afectarían la posición de reservas internacionales siendo un instrumento necesario para coordinar las decisiones individuales, en tanto se avanza con la mejora de la situación fiscal, externa y monetaria trabajando activamente en la mencionada coordinación durante la transición para evitar impactos negativos sobre la actividad productiva (Banco Central de la Republica Argentina, s.f).

Tabla 3 - Indicador Tipo de cambio

Cotización Billetes	Cotización Divisas	
	Compra	Venta
10/9/2021		
Dolar U.S.A	97,2500	103,2500
Euro	113,5000	119,5000
Real *	1800,0000	2000,0000

[Ver histórico](#)  
 Hora Actualización: 15:05  
 (\*) cotización cada 100 unidades.

Fuente: BCRA (2021).

### Aspecto Social

El gobierno tuvo dificultades en la lucha contra los altos niveles de pobreza y desempleo, se calcula que casi la mitad de la mano de obra de la nación trabaja de manera informal. La situación social se caracteriza por una tensión que no cesa entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas. Se estima que casi un tercio de la población de la Argentina vive bajo el umbral de la pobreza (Santander Trade, 2021).

## *Aspectos tecnológicos*

### Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Es el organismo de vanguardia en Argentina, líder del escenario agro-tecnológico en investigación, extensión e innovación. Es un organismo estatal descentralizado con autarquía operativa y financiera, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Fue creado en 1956 y desde entonces desarrolla acciones de investigación e innovación tecnológica en las cadenas de valor, regiones y territorios para mejorar la competitividad y el desarrollo rural sustentable del país. Sus esfuerzos se orientan a la innovación como motor del desarrollo e integra capacidades para fomentar la cooperación interinstitucional, generar conocimientos y tecnologías y ponerlos al servicio del sector a través de sus sistemas de extensión, información y comunicación. El resultado de su trabajo le permite al país alcanzar mayor potencialidad y oportunidades para acceder a los mercados regionales e internacionales con productos y servicios de alto valor agregado (INTA, 2021).

### *Datos relevantes para el comercio internacional*

#### Programas y organismos argentinos de apoyo al comercio exterior

- Plan de Promoción de Exportaciones 2021

La Cancillería argentina presentó el 14 de abril de 2021 el Plan de Promoción de Exportaciones 2021, que comprende 657 acciones comerciales que serán llevadas a cabo en el curso del año. Este Plan fue elaborado por la Subsecretaría de Promoción de Comercio e Inversiones, en base al trabajo realizado conjuntamente por la Cancillería y más de 240 cámaras empresariales en el marco de Consejo Público Privado para la Promoción de Exportaciones lanzado en el año 2020 (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2021).

Se trata de una serie de agendas elaboradas por la Subsecretaría de Promoción del Comercio e Inversiones, reflejan el trabajo realizado por el Consejo Público Privado de Promoción de exportaciones, el cual se compone por 16 comisiones de trabajo, 247 cámaras, 68 complejos productivos, que representan aproximadamente 18.300 empresas. En cada comisión de trabajo los complejos productivos definieron y caracterizaron la oferta exportable, identificaron los mercados objetivos y elaboraron estrategias de

inserción para cada uno de ellos, dando como resultado las agendas de promoción 2021 (Subsecretaría de Promoción del Comercio e Inversiones, 2021).

- ExportArgentina es una herramienta que conecta la oferta exportable argentina con la demanda internacional. Dentro de la plataforma las empresas exportadoras cuentan con: perfil de la empresa para mostrar su oferta, herramientas de inteligencia comercial (mercados atractivos, estadísticas, mercados abiertos, estudios de mercado y más), y un sistema de alertas de oportunidades comerciales que son posibles gracias a los esfuerzos realizados por las más de 150 representaciones argentinas alrededor del mundo.
- Exporta Simple es una plataforma que facilita la logística para hacer envíos a cualquier país del mundo. No es necesario estar registrado como exportador ni hacer trámites. Dentro de la plataforma se pueden cargar los productos, comparar las ofertas de los diferentes operadores certificados por Aduana y elegir un operador según costo y tiempo de envío (Exporta Simple, 2021).
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional es una entidad dependiente de la Cancillería Argentina, que se encarga de la promoción de exportaciones e inversiones acompañando a las Pymes en su salida al mundo brindando asistencia gratuita e integral a las empresas y emprendedores argentinos para ayudarlos a recorrer el camino exportador y expandir sus negocios en el mercado internacional facilitando proyectos de inversión productiva a lo largo del territorio nacional siendo el punto de contacto para los inversores locales e internacionales (Inversión y Comercio, 2020).

### *Análisis preliminar del comercio internacional*

#### Información de la Posición Arancelaria y tributaciones

- **II** Productos del reino vegetal
- **08** Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios, cítricos, melones o sandías
- **08.05** Agrios (cítricos) frescos o secos
- **0805.10.00** -Naranjas
- **0805.10.00.100P** Frescos a granel (RG.2146 AFIP)

Derechos de exportación: 0,0%

Reintegros Intrazona: 1,0%

Reintegros Extrazona: 1,0%  
 Derechos de exportación adicional: 12,0%.  
 Fuente: CIVUCE (2021).

Se muestran, a continuación, los principales exportadores e importadores de naranjas a nivel global a partir de datos obtenidos de bases de datos en sitios web con el objetivo de identificar potenciales clientes, y principales competidores.

Tabla 4 - Tabla de importadores mundiales de Naranjas

<i>Importadores</i>	<i>Valor importado en 2019</i>	<i>Valor importado en 2020</i>
<i>1. Mundo</i>	<i>5.312.053</i>	<i>6.010.181</i>
<i>2. Alemania</i>	<i>387.311</i>	<i>501.638</i>
<i>3. Francia</i>	<i>403.823</i>	<i>493.172</i>
<i>4. Países Bajos</i>	<i>381.573</i>	<i>457.055</i>
<i>5. China</i>	<i>399.068</i>	<i>307.929</i>
<i>6. Rusia, Federación de</i>	<i>297.329</i>	<i>307.894</i>
<i>7. Hong Kong, China</i>	<i>344.759</i>	<i>301.033</i>
<i>8. Reino Unido</i>	<i>205.776</i>	<i>248.586</i>
<i>9. Arabia Saudita</i>	<i>208.865</i>	<i>224.937</i>
<i>10. Estados Unidos de América</i>	<i>191.769</i>	<i>221.824</i>
<i>11. Canadá</i>	<i>177.632</i>	<i>199.959</i>
<i>12. Italia</i>	<i>126.453</i>	<i>190.731</i>
<i>13. Corea, República de</i>	<i>205.089</i>	<i>188.069</i>
<i>14. España</i>	<i>114.205</i>	<i>185.319</i>
<i>15. Portugal</i>	<i>70.542</i>	<i>137.945</i>
<i>16. Bangladesh</i>	<i>84.204</i>	<i>134.410</i>
<i>17. Japón</i>	<i>120.037</i>	<i>132.618</i>
<i>18. Polonia</i>	<i>29.887</i>	<i>127.989</i>
<i>19. Bélgica</i>	<i>96.240</i>	<i>110.911</i>
<i>20. Emiratos Árabes Unidos</i>	<i>107.035</i>	<i>109.891</i>
<i>21. Suiza</i>	<i>75.900</i>	<i>95.613</i>
<i>22. Malasia</i>	<i>80.917</i>	<i>82.576</i>
<i>23. Suecia</i>	<i>53.308</i>	<i>64.599</i>

24. Ucrania	55.679	61.730
25. Austria	55.298	60.840

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la plataforma TradeMap (s.f.)

Tabla 5 - Tabla de exportadores mundiales de Naranjas

<i>Exportadores</i>	<i>Valor exportado en 2019</i>	<i>Valor exportado en 2020</i>
1. Mundo	4.755.370	5.415.149
2. España	1.246.243	1.447.739
3. Sudáfrica	667.053	797.863
4. Egipto	656.594	648.630
5. Estados Unidos de América	526.515	573.955
6. Países Bajos	253.863	346.267
7. Australia	221.624	214.542
8. Grecia	125.995	186.740
9. Portugal	82.423	144.703
10. Turquía	92.053	132.820
11. Italia	117.496	123.629
12. China	87.053	110.176
13. Hong Kong, China	142.350	108.899
14. Marruecos	88.580	89.473
15. Chile	74.035	80.159
16. India	20.385	53.379
17. Francia	36.113	51.367
18. Argentina	31.214	28.721
19. Reino Unido	16.993	24.204
20. Alemania	22.988	23.971
21. México	22.594	19.739
22. Uruguay	23.890	19.716
23. Irán, República Islámica del	6.036	12.774
24. Perú	8.292	12.127
25. Nicaragua	8.281	11.812

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la plataforma TradeMap (s.f.)

Surge una nueva problemática en la logística mundial como consecuencia de la pandemia que estamos atravesando ya que muchos países han limitado la entrada-salida de cargas, tanto en aeropuertos como en puertos marítimos. La crisis sanitaria afectó a toda la cadena de suministro y ha obligado al sector a reformular sus métodos habituales de

producción y distribución, incluyendo nuevas directrices para poder realizar el trabajo en condiciones de riesgo (UNADE, 2020).

La congestión de los puertos, a raíz de los buques que no lograron descargar sus contenedores a tiempo, retrasaron la carga para transportar a sus puertos de origen, lo que conllevó a una inevitable caída de la cantidad de buques disponibles y de contenedores vacíos para cargar otros bienes. Todo esto condujo a un significativo aumento de los costos de los fletes marítimos, que ha impactado a todo el comercio mundial (El Economista, 2021).

### **Diagnóstico**

Como resultado de todo lo visto anteriormente, se puede observar el crecimiento de la unidad de negocios de los cítricos de Ledesma. La forma en la que la compañía transformó la crisis producto de las restricciones europeas en el 2020 en una oportunidad para redirigir su oferta exportable y expandirse a nuevos mercados internacionales los lleva a estar presentes hoy, no sólo en la Unión Europea, sino también en diversos países del Medio Oriente y Asia.

Esto puede traer como consecuencia mayor demanda proveniente de los nuevos mercados lo que se traduciría en una necesidad de aumento en la producción para la empresa.

Sin embargo, la pandemia produjo un aumento de la demanda de naranjas en el 2020, pero el 2021 ha comenzado con una demanda menor, con precios bajo presión por los altos volúmenes presentes en el mercado (Comité de Cítricos, 2021). Teniendo esto en cuenta, la compañía debe sacar provecho de su experiencia en la conquista de nuevos mercados, posicionando su producto, en este caso, las naranjas en otros mercados internacionales, en caso de que posiblemente se encuentre con una demanda menor en los países donde actualmente comercializan las naranjas.

En la búsqueda de nuevos mercados internacionales, a pesar de ser un mercado con importante competencia por parte de productores más cercanos a los mercados de Europa y Asia, Ledesma cuenta con una ventaja competitiva por sus altos estándares de calidad, y cuenta con un importante respaldo de certificaciones de calidad internacional lo que puede darle más posibilidades de entrada a nuevos países que a otros competidores.

La compañía debe enfrentar importantes desafíos en cuanto a la logística internacional. El creciente aumento de precios en los fletes internacionales, la vigente crisis de los contenedores, las demoras y la disponibilidad del transporte, son factores a tener en cuenta.

## **Marco Teórico**

En el siguiente apartado se describirán las herramientas que se implementarán para dar resolución a cada objetivo específico de este trabajo:

Identificar el mercado internacional de Europa o Asia con mayor potencial para exportar el producto elegido de la empresa Ledesma: Para resolver este objetivo, se abordará una evaluación simultánea de múltiples mercados, en la cual se utilizará un filtro representativo que permita comparar datos entre los países de Europa y Asia, con el objetivo de descartar aquellos que no justifiquen una investigación más profunda y así obtener una lista prioritaria.

Una vez obtenida la lista se implementará una matriz de preferencia ponderada Multi país con la cual se podrán evaluar diversos aspectos, tanto cualitativos como cuantitativos, que a juicio del investigador serán ponderados en una escala del 1 al 5. Dichos aspectos nos permitirán visualizar y comparar los mercados para obtener como resultado la mejor opción (Universidad Siglo 21, s.f).

Desarrollar una estrategia para ingresar en el mercado seleccionado: Para este objetivo se desarrollará una mezcla de marketing mix, adaptada a mercados internacionales, para el producto seleccionado. Puede tratarse de una mezcla de marketing global estandarizada, global concentrada, o global diferenciada, según las características del mercado meta y el producto seleccionado (Keegan y Green, 2009).

Además, se utilizarán y describirán los pasos a seguir de la sección de promoción comercial del programa ABC para Exportar, que ofrece la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, para lograr seleccionar la mejor estrategia de promoción del producto seleccionado de la empresa Ledesma (ABC para Exportar, 2020).

## **Propuesta profesional**

En este apartado, se desarrollaron las herramientas que fueron descritas anteriormente, para cumplir con cada objetivo específico de este trabajo.

*Identificar el mercado internacional de Europa o Asia con mayor potencial para exportar el producto elegido de la empresa Ledesma.*

Se utilizará como filtro la lista de importadores mundiales de naranjas, como paso previo al desarrollo de la matriz de preferencia ponderada multi país, para obtener la lista prioritaria de potenciales destinos para el producto seleccionado de la empresa Ledesma. Se descartarán en primera instancia aquellos mercados asiáticos y europeos en los que la empresa Ledesma ya se encuentra presente. Luego se seleccionarán los seis países que más toneladas de naranjas importaron en 2020 de Europa y los seis que más importaron naranjas en 2020 de Asia. De esta manera, se obtendrán como resultado dos tablas de las cuales se extraerá a tres países de cada región, dando como resultado la lista prioritaria para el desarrollo de la matriz.

Para obtener esta información se utilizó la posición arancelaria 0805.10 “Naranjas, frescas o secas”.

Tabla 6 - Principales importadores de Naranjas UE 2020

Países Importadores de Naranjas miembros de la Unión Europea						
País	Alemania	Francia	Portugal	Bélgica	Suecia	Suiza
Cantidad importada en toneladas 2020	502.556	478.724	160.357	100.370	76.122	74.555

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de TradeMap 2020.

Tabla 7 - Principales importadores de Naranjas APEC 2020

Países Importadores de Naranjas miembros de APEC						
País	China	Rep. De Corea	Japón	India	Vietnam	Australia
Cantidad importada en toneladas 2020	293.186	115.356	92.909	41.534	22.834	17.330

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de TradeMap 2020.

A partir de los datos arrojados por las tablas de los 6 países que más importan la posición arancelaria, miembros tanto de la Unión Europea como del Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico, seleccionaremos 3 de cada región para realizar la matriz. Utilizaremos a Suiza, Suecia y Bélgica como miembros de la UE, y Australia, Vietnam e India como miembros de APEC ya que las cantidades importadas se encuentran en la parte posterior de la tabla, por lo que se puede estimar que el mercado no se encuentra saturado.

A continuación, se presentan las tablas con los criterios que fueron evaluados para realizar la matriz.



Tabla 8 - Medidas Arancelarias

País	Medidas Arancelarias	Valor	Rango	Valor	Rango
Australia	0%	5	0 a 4,9%	1	20% o más
Bélgica	9.3%	4	5 a 9,9%	2	15 a 19,9%
India	28.7%	1	20% o más	3	10 a 14,9%
Suiza	2.3%	5	0 a 4,9%	4	5 a 9,9%
Suecia	9.3%	4	5 a 9,9%	5	0 a 4,9%
Vietnam	18.4%	2	15 a 19,9%		

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de TradeMap 2020

Tabla 9 -Facilidad para hacer negocios

País	Facilidad para hacer negocios 1-190	Valor	Rango	Valor	Rango
Australia	18	4	16 a 35	1	100 o más
Bélgica	45	3	36 a 65	2	66 a 99
India	77	2	66 a 99	3	36 a 65
Suiza	38	3	36 a 65	4	16 a 35
Suecia	12	5	1 a 15	5	1 a 15
Vietnam	69	2	66 a 99		

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de Doing Business.

Tabla 10 - Clasificación de Riesgo País

País	Clasif. Riesgo País	Valor	Rango	Valor	Rango
Australia	A3	4	A3 - A4	1	E
Bélgica	A3	4	A3 - A4	2	D
India	C	3	B - C	3	B - C
Suiza	A2	5	A1 - A2	4	A3 -A4
Suecia	A2	5	A1 - A2	5	A1 - A2
Vietnam	B	3	B - C		

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de Coface.

Tabla 11 - Crecimiento en toneladas importadas

País	Crecimiento % TN importadas (2016 -2020)	Valor	Rango	Valor	Rango
Australia	-1	1	Menor a 0	1	Menor a 0
Bélgica	-6	1	Menor a 0	2	0 a 19,9
India	-2	1	Menor a 0	3	20 a 39,9
Suiza	1	2	0 a 19,9	4	40 a 59,9
Suecia	-5	1	Menor a 0	5	60 o mayor
Vietnam	14	2	0 a 19,9		

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de TradeMap.

Tabla 12 - PBI per cápita

País	PBI per cápita	Valor	Rango	Valor	Rango
Australia	52.905	4	59.999 a 45.000	1	9.999 a 0
Bélgica	44.681	4	59.999 a 45.000	2	19.999 a 10.000
India	1.928	1	9.999 a 0	3	44.999 a 20.000
Suiza	87.367	5	90.000 a 60.000	4	59.999 a 45.000
Suecia	52.129	4	59.999 a 45.000	5	90.000 a 60.000
Vietnam	3.525	1	9.999 a 0		

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de TradeMap.

Criterio	Peso	Países											
		Australia		Bélgica		India		Suiza		Suecia		Vietnam	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Medidas arancelarias	0,25	5	1,25	4	1	1	0,25	5	1,25	4	1	2	0,5
Facilidad para hacer Negocios	0,30	4	1,2	3	0,9	2	0,60	3	0,9	5	1,5	2	0,6
Clasificación Riesgo País	0,15	4	0,6	4	0,60	3	0,45	5	0,75	5	0,75	3	0,45
Crecimiento % TN importadas (2016 -2020)	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,20	1	0,10	2	0,20
PBI per cápita	0,20	4	0,8	4	0,8	1	0,2	5	1	4	0,8	1	0,20
	1,00		3,95		3,4		1,6		4,10		4,15		1,95

Fuente: Elaboración propia.

Al observar la tabla, se concluye que Suecia es el mercado seleccionado para la exportación de naranjas de la empresa Ledesma al obtener el puntaje más alto en la matriz, con 4,15 puntos totales, destacándose de los demás países en los criterios con mayor relevancia: medidas arancelarias, facilidad para hacer negocios y PBI per cápita.

*Desarrollar una estrategia para ingresar las naranjas de la empresa Ledesma en el mercado seleccionado.*

Como se mencionó anteriormente, la empresa Ledesma se destaca por ser el mayor exportador nacional de cítricos. Entre el 2019 y el 2020 la compañía comenzó la exploración de nuevos mercados en el Medio y Lejano Oriente, Canadá, Brasil y Europa del Este. El negocio de frutas y jugos cuenta con más de 100 clientes considerando sus tres negocios:

- > Fruta fresca exportación.
- > Fruta fresca mercado interno.
- > Jugos” (Ledesma, 2008, p. 26).

Posee exigentes certificaciones que le brindan la posibilidad de llegar a los clientes líderes del mercado que exigen a sus proveedores altos niveles de calidad. Actualmente, el negocio de frutas y jugos de la empresa está a la altura de estas exigencias gracias a las siguientes certificaciones:

- ISO 9001: 2000: en 2002 la unidad de negocios de frutas y jugos certificó esta norma para los procesos de limpieza, protección, selección, acondicionamiento, empaque y venta de frutas frescas.
- GLOBALGAP: es una asociación para la agricultura global que establece ciertas normativas para la certificación de productos agrícolas en forma voluntaria a nivel mundial. Es un protocolo que tiene como pilares la inocuidad del producto, el cuidado del medio ambiente y la salud y seguridad de los trabajadores. La empresa Ledesma certificó en el año 2004 la producción y el manipuleo de naranjas, mandarinas, limones, pomelos y paltas en Jujuy.

Las plantas de jugos y aceites esenciales cuentan, además, con las siguientes certificaciones:

- BRC: Norma Mundial de Seguridad Alimentaria
- SGF: Sure Global Fair
- Kosher

Se puede observar el interés de la empresa por adentrarse en nuevos mercados, en los que cuenta con una importante ventaja competitiva por la calidad de sus productos, y su experiencia exportadora en este sector.

Con el objetivo de desarrollar la mejor estrategia de ingreso al mercado seleccionado, se utilizará una mezcla de marketing global estandarizado para el cual se hará uso de la misma mezcla de marketing vigente para las naranjas destinadas a exportación de la empresa Ledesma, basada en la premisa de que existe un mercado masivo para todo el mundo.

De esta manera, la adaptación de productos se disminuye al mínimo, y con ello se lograrán costos de producción y adaptación más bajos. Una estrategia de distribución intensiva asegurará que el producto pueda estar disponible en las tiendas minoristas del mercado meta, para minimizar los riesgos se realizará la exportación bajo un contrato de distribución con un importador sueco.

A la hora de ingresar a un nuevo mercado se deben tener en cuenta cuáles son las ventajas competitivas de la compañía con respecto a su competencia en el mercado seleccionado. En este caso, la ventaja competitiva a destacar para la empresa es que se encuentra en contra estación con respecto a sus competidores, lo que podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 13 - Lista de los mercados proveedores para el producto - 080510 Naranjas, frescas o secas - importado por Suecia en 2020

Exportadores	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Cantidad importada en 2020	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km)
1 España	27.018	34.076	Toneladas	793	1.686
2 Países Bajos	9.423	8.735	Toneladas	1.079	730
3 Sudáfrica	5.093	6.957	Toneladas	732	9.296
4 Egipto	4.866	7.495	Toneladas	649	3.606
5 Alemania	4.812	4.429	Toneladas	1.086	760
6 Dinamarca	4.525	3.941	Toneladas	1.148	832
7 Italia	3.653	3.832	Toneladas	953	834
8 Marruecos	1.783	2.336	Toneladas	763	2.590
9 Grecia	1.614	1.822	Toneladas	886	1.178
10 Zimbabue	494	490	Toneladas	1.008	1.097
11 Israel	210	204	Toneladas	1.029	6.252
12 Bélgica	178	193	Toneladas	922	322
13 Argentina	142	220	Toneladas	645	10.520

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de TradeMap.

Se puede observar, también, la principal desventaja de la compañía, que es la distancia hasta el mercado de destino. Sin embargo, aún la empresa cuenta con dos ventajas competitivas, una mencionada anteriormente, que es estar en contra estación, y la otra es la

calidad certificada de sus productos. Por esto, deberá optar por lograr destacarse con una estrategia de precio-calidad para lograr posicionarse en el mercado seleccionado.

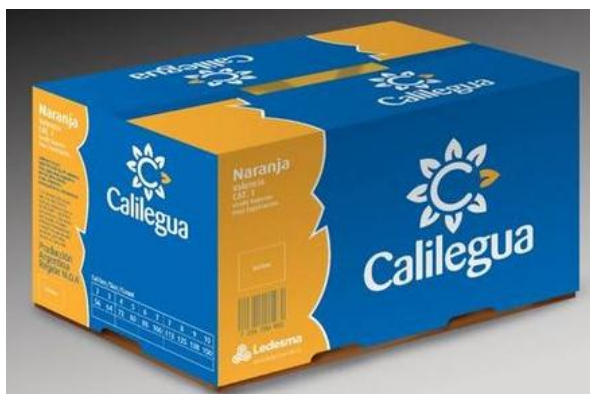
*Ilustración 1 - Índice de Satisfacción de clientes*



Fuente: Universidad Siglo 21 (s.f.)

Para la primera exportación a Suecia se exportarán 1665 kg de naranjas, con un valor estimado de 5000USD los cuales irán distribuidos en 90 cajas de 18,5 kg cada una. La carga se hará en 10 pallets con 9 cajas cada uno. El medio de transporte seleccionado será vía marítima, teniendo en cuenta la distancia (más de 10000 km) hasta el país de destino, con el objetivo de abaratar los costos. El contenedor seleccionado para la carga será un contenedor referer de 20 pies.

*Ilustración 2 - Empaque para el mercado externo*



Fuente: (Somos Ledesma, s.f)

En la siguiente tabla se presentan los potenciales clientes importadores de naranjas de Suecia:

*Tabla 14 - Lista de las empresas importadoras en Suecia, categoría de producto: 080510 Naranjas, frescas o secas*

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o	Número de empleado	País	Ciudad	Sitio web
----------------------	-------------------------------------	--------------------	------	--------	-----------

	servicios comercializados	s			
<b>Ewerman AB</b>	52	100-249	Suecia	Helsingborg	<a href="http://www.ewerman.se">http://www.ewerman.se</a>
<b>Ge-Be Frukt &amp; Grönsaker, AB</b>	41	10-19	Suecia	Falköping	<a href="http://www.gebefrukt.se">http://www.gebefrukt.se</a>
<b>K A Lundblad AB</b>	114	20-49	Suecia	Helsingborg	<a href="http://www.kalundblad.se">http://www.kalundblad.se</a>
<b>Skogsmat i Uddeholm AB</b>	68	0-9	Suecia	Karlstad	<a href="http://www.skogsmat.se">http://www.skogsmat.se</a>

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de TradeMap.

A partir de esto, se seleccionó a la empresa importadora Ge-Be Frukt Grönsaker, AB como cliente para comenzar a exportar las naranjas de la empresa Ledesma. Los criterios para seleccionar este cliente fueron la cantidad de empleados, que hace suponer que se trata de una pequeña y mediana empresa, y la distancia desde la ciudad de Falköping hasta el principal marítimo de Suecia, el puerto de Gotemburgo, el único puerto del país que cuenta con capacidad para atender buques portacontenedores.

Como canal de distribución se seleccionó una distribución directa, ya que, en su historial, la empresa Ledesma mantiene contacto directo con sus clientes desde el Departamento de Administración y Control de Gestión. Una estrecha relación con el cliente favorecerá el control y la gestión de cualquier inconveniente que pueda surgir en la operación y brindará a la empresa un mejor poder de negociación.

A continuación, se detallará el precio ex works, seguido del cálculo del precio con el incoterm seleccionado para la exportación: FOB – Buenos Aires.

Tabla 15 - Precio EX WORKS de exportación

Ex works	Valor USD
Costo de la Mercadería	5000
Embalaje	500
<b>Total</b>	<b>5500</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3 - Cálculo precio FOB

<b>Exportación</b>	<b>0805.10.00.100P</b>
	II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL 08 FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES; CORTEZAS DE AGRIOS, CÍTRICOS, MELONES O SANDÍAS
	<input type="text" value=""/>
<b>País destino</b>	<input type="text" value="Suecia"/>

Cant. mercadería: 2 TONELADA	Moneda: <b>USD</b>	Tipo de cambio:
------------------------------	--------------------	-----------------

<b>Costos de exportación</b>	<b>USD</b>	<b>Derechos</b>	
<input type="checkbox"/> Costo de la mercadería	5000	<input type="checkbox"/> Derechos Generales de Exportación	0 %
<input type="checkbox"/> Envases y embalajes	500	<input type="checkbox"/> Derechos Adicionales de Export. Dec. 793/18, modif. Dec. 865/18 - modif. Dec. 37/19	12 %
<input type="checkbox"/> Flete interno	100		
<input type="checkbox"/> Seguro interno	50		
<input type="checkbox"/> Otros gastos directos	80		

<b>Gastos indirectos</b>	
<input type="checkbox"/> Comisiones varias	0 %

<b>Reintegros</b>	
<input type="checkbox"/> Reintegros	1 %
<input type="checkbox"/> Es ecológico, biológico u orgánico?	<input type="checkbox"/> NO
<input type="checkbox"/> Tiene Denominación de Origen/Indicación Geográfica?	<input checked="" type="checkbox"/> SI
<input type="checkbox"/> Tiene sello "Alimentos Argentinos...?"	<input checked="" type="checkbox"/> SI
<input type="checkbox"/> Adicional Reintegros	0.5 %

<b>Utilidad Neta</b>	
<input type="checkbox"/> Utilidad deseada	<input type="text" value="Porcentaje del valor FOB"/>
<input type="checkbox"/> Utilidad neta	0 %

<b>Impuesto a las Ganancias</b>	
<input type="checkbox"/> País de destino de la mercadería diferente al de facturación?	<input type="checkbox"/> NO
<input type="checkbox"/> Es país no cooperante?	<input type="checkbox"/> NO
<input type="checkbox"/> Anticipo ganancias	0 %

	USD
<b>FOB TOTAL:</b>	<b>6346,52</b>
<b>FOB UNITARIO:</b>	<b>3173,26</b>

## Resultados totales

	USD
TOTAL COSTOS DE EXPORTACION:	5730,00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS:	0,00
COSTO TOTAL:	5730,00
UTILIDAD NETA:	0,00

	USD
DERECHOS GENERALES:	0,00
DERECHOS ADICIONALES:	679,98
DERECHOS TOTALES A PAGAR:	679,98
ANTICIPO IMP. GANANCIAS:	0,00
REINTEGROS A COBRAR:	85,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la calculadora de la plataforma CIVUCE.

Los documentos que se necesitarán para poder concretar la exportación serán la factura proforma y la orden de compra internacional, ambas deben contar con los datos de las dos partes, exportador e importador, deben incluir el precio y la cantidad de mercadería, certificado de origen, certificado fitosanitario emitido por SENASA, conocimiento de embarque y packing list, se debe tener en cuenta que el importador puede solicitar documentación adicional.

Para la promoción comercial de las naranjas de la empresa Ledesma se seleccionó desde el ABC para exportar la implementación de un Flyer o volante digital, con el objetivo de tener impacto visual y generar una primera buena impresión de la empresa, acompañado de un Deck, que es una presentación detallada y extensa con todos los detalles de la empresa.

## Conclusiones y Recomendaciones

Se desarrolló en el presente trabajo un plan de internalización hacia un nuevo mercado para las naranjas que produce la empresa Ledesma en el segundo semestre del 2022. En el proceso se seleccionó como país de destino a Suecia, que se destacó entre 6 países



preseleccionados para la evaluación, donde se encontraban 3 miembros de la Unión Europea y 3 miembros de APEC importadores de naranjas. Finalmente, se seleccionó como potencial cliente a la empresa importadora Ge-Be Frukt Grönsaker, y como primera exportación al país se ofreció un envío de 1665 kg de naranjas, por un valor de 5000USD por vía marítima.

Con la finalidad de captar más clientes tanto en Suecia como en nuevos mercados internacionales, se recomienda a la empresa Ledesma, la implementación de acciones de promoción comercial, participando en ferias internacionales, misiones comerciales y rondas de negocios. De esta manera la empresa logrará ampliar de forma exitosa su cartera de clientes.

## Bibliografía

- ABC para Exportar. (2020). Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/abc-para-exportar-bienes-promocion-comercial#materiales>
- Banco Central de la Republica Argentina. (s.f). Obtenido de [http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica\\_Monetaria.asp](http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp)
- Banco Mundial . (2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- BCRA. (2021). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Empresas>
- CIVUCE. (2021). Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/posicion/tributaciones?posicion=0805.10.00.100P&operacion=exportacion>
- Comité de Cítricos. (2021). Obtenido de <https://www.comitedecitricos.cl/noticias-y-actividades/noticias/1082-resumen-del-mercado-global-de-la-naranja>
- El Economista. (2021). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/internacional/la-crisis-contenedores-efecto-inflacion-mundial-n46470>
- Exporta Simple. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/exportar/exportasimple>
- ExportArgentina. (2021). Obtenido de <https://www.exportargentina.org.ar/que-es-export-argentina>
- Grupo Ledesma. (2020). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/2021/02/05/ledesma-lidero-las-exportaciones-argentinas-de-citricos/>
- INTA. (2021). Obtenido de <https://inta.gob.ar/queeselinta>
- Inversión y Comercio. (2020). Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/quienes-somos>
- Keegan y Green. (2009). Acercamiento a los mercados globales. En *Marketing Internacional* (págs. Capítulo 7, parte 3).

- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2021). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/noticias/plan-de-promocion-de-exportaciones-2021>
- Rivera, R. (2021). *ICBC*. Obtenido de <https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/estudio/Analisis-FODA-la-clasica-herramienta-que-te-permitir-crecer>
- Santander Trade. (2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Somos Ledesma. (s.f). *Pinterest*. Obtenido de <https://ar.pinterest.com/pin/386746686720912524/>
- Subsecretaria de Promoción del Comercio e Inversiones. (2021). Obtenido de [https://www.cancilleria.gob.ar/userfiles/ut/agenda\\_2021.pdf](https://www.cancilleria.gob.ar/userfiles/ut/agenda_2021.pdf)
- TradeMap. (2021). Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c080510%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c080510%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- TradeMap. (S.f). Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c080510%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c080510%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- UNADE. (2020). Obtenido de <https://unade.edu.mx/problemas-en-la-logistica-mundial/>
- Universidad Siglo 21. (s.f).