

Trabajo final de graduación

“Oportunidad comercial para exportación de cítricos al mercado asiático”



Licenciatura en Comercio Internacional

Bombassei, Karina Jennifer

DNI: 42.108.962

Legajo: CIN02142

Año 2021

Resumen

El presente reporte de caso se buscó identificar una oportunidad de negocio en el mercado asiático para los cítricos producido por la empresa Ledesma, si bien es una empresa que se dedica principalmente al azúcar y papel, posee una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales.

En primera instancia se realizó un análisis de situación de la empresa, del entorno nacional y el internacional de los cítricos. Luego en base a un marco teórico, se utiliza como herramienta el Método de filtros de países donde se tomaron variables relevantes para encontrar el país óptimo en el cual se podría obtener un negocio viable, y se eligió Emiratos Árabes Unidos como la mejor opción frente a otros países de Asia. A partir de ello se plantean estrategias de penetración de mercado relacionado al producto, precio, distribución y promoción acorde al mercado detectado con la finalidad del aprovechamiento de la oportunidad comercial.

Palabras clave: Oportunidad de negocio; Mercado asiático; cítricos; análisis de situación; estrategia de penetración.

Abstract

The purpose of this case report was to identify a business opportunity in the Asian market for citrus fruit produced by Ledesma, although it is a company mainly engaged in sugar and paper, it has a significant participation in the citrus fruit and juice, alcohol, bioethanol, meat and cereal markets.

First of all, a situation analysis of the company, the national and international citrus environment was carried out. Then, based on a theoretical framework, the country filter method was used as a tool where relevant variables were taken to find the optimal country in which a viable business could be obtained, and the United Arab Emirates was chosen as the best option compared to other Asian countries. Based on this, market penetration strategies related to the product, price, distribution and promotion according to the detected market are proposed in order to take advantage of the commercial opportunity.

Key words: Business opportunity; Asian market; citrus; situation analysis; penetration strategy.

Introducción:

En el presente trabajo final de grado se realiza un reporte de caso para “Grupo Ledesma” una empresa agroindustrial argentina, líder en la producción de azúcar y papel, con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales.

La filial principal de la empresa es en la ciudad de Libertador General San Martín, donde se encuentra el Complejo Agroindustrial. Tanto la ciudad como el establecimiento están dentro de la reserva de biosfera de las Yungas y cuentan con más de 40.000 hectáreas en campos de caña de azúcar, fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel, 2.000 hectáreas de plantaciones de cítricos, además, cuentan con una planta de empaque de frutas, una planta de jugos concentrados, y otra de aceites esenciales.

La empresa tiende a alentar la innovación y la creatividad, poseen un área de investigación y desarrollo que cuenta con nueve campos experimentales donde se evalúan y se investigan mejores prácticas para la conservación de suelos, de fertilización y de control de plaga y enfermedades.

Están comprometidos con el desarrollo sostenible tal es el caso que el cultivo y procesamiento del azúcar, principal actividad, se originan los ejes de su estrategia de sostenibilidad, que se centra en cuidar la tierra y conservar las junglas jujeñas, producir de manera integrada para maximizar la eficiencia de sus actividades y dar valor agregado a la materia prima, entre otras.

Este proyecto consiste en hallar una oportunidad comercial en el mercado asiático a través de la exportación de cítricos.

Se selecciona los cítricos porque argentina muestra una fuerte dinámica exportadora, además, durante la pandemia el consumo de cítricos ricos en vitaminas aumentó considerablemente no solo en argentina sino en el mundo; el consumo de naranjas en el país por ejemplo aumento un 60% comparados con años anteriores.

Se elige el continente asiático ya que el crecimiento del consumo en cítricos es tan acelerado que la oferta local, pese a haber aumentado en los últimos años, no logra satisfacer la demanda por lo que es necesario importarlas. Según datos de USDA Vietnam en 2016/17 consumía 695 toneladas de naranja, y ahora con los últimos datos arrojados consume 900 toneladas, como ejemplo del aumento considerable que tuvo.

I. Objetivo General

Identificar oportunidades comerciales en el mercado asiático para exportar cítricos de la empresa grupo Ledesma para principios del 2022.

II. Objetivos Específicos

Determinar un mercado potencial para los cítricos de la empresa Ledesma en la región de Asia.

Desarrollar una estrategia comercial para penetrar en el mercado previamente seleccionado.

Análisis de la situación:

En el presente apartado se procede a realizar un análisis del sector doméstico, empezando por una breve reseña de la empresa para luego reconocer aspectos políticos y económicos que afecten a la hora de exportar.

Ledesma es una empresa que cuenta con más de 110 años de trayectoria, nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy. Actualmente es una empresa agroindustrial argentina que emplea a más de 7.000 personas y lidera los mercados nacionales del azúcar y del papel, los que produce a partir de la fibra de caña de azúcar y como se mencionó en la introducción cuenta con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales.

La empresa es una sociedad anónima, agrícola e industrial (S.A.A.I.). Y conforman parte del grupo empresario:

- Castinver: comercializa papeles y cuadernos producidos por el grupo.
- Bio Ledesma: especializada en la producción y venta de bioetanol.
- Ledesma Frutas (ex Citrusalta S.A.): concentra la producción de frutas frescas, jugos concentrados y aceites esenciales a partir de naranjas, pomelos y limones.

Para los cítricos en particular se destinan más de 3.000 hectáreas divididas en las provincias de Jujuy y Salta a plantaciones de naranjas, pomelos y limones; fruta fresca que cultivan, procesan y comercializan.

En la selección y evaluación de proveedores del Negocio Frutas, Jugos y Aceites consideran las normas internacionales ISO 9001, BRC y Global GAP con el fin de asegurar que cumplimos con los requisitos de clientes, garantizando la inocuidad de los productos, cuidado del medio ambiente y la salud y seguridad de los trabajadores.

Cuentan además con avales y certificaciones que garantizan los más altos estándares de calidad en productos y procesos. Gracias a eso, abastecen diferentes mercados internacionales, como son la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, Asia, y Mercosur, sumado a esto son el mayor productor y exportador de naranjas de la Argentina.

Análisis del macroentorno

Factor político:

Argentina es una República Federal basada en la democracia parlamentaria al mando del Presidente Alberto Fernández, desde el 10 de Diciembre de 2019.

Entre las políticas fijadas por el gobierno que dificulta a la hora de exportar se encuentra los plazos máximos para liquidar las divisas dependiendo de la posición arancelaria la cual son 180 días corridos desde el embarque, pero si son exportaciones prefinanciadas y/o posfinanciadas se extiende el plazo de ingreso y liquidación ya que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) modificó el punto 7.5.2. de las normas "Exterior y Cambios".

Respecto a los cítricos el gobierno anuncio mediante el decreto N°789/2020 y N°1060/2020 una eliminación y reducción de los derechos de exportación. El arancel 0 lo cual también es aplicado a productos ovinos, caprinos, huevos, legumbres, papa, frutos secos, uva, peras y manzanas, té, yerba mate, semillas, alfalfa, jugos de frutas, aceites y esencias de cítricos.

En cuanto a acuerdos comerciales Argentina nunca hizo acuerdos directos con países por fuera de Latinoamérica solo a través del MERCOSUR, donde el principal socio

comercial es Brasil, tanto en exportación como importación, seguido por China, Estados Unidos, India, Chile, Vietnam, España, Alemania, entre otros.



Fuente: extraído de INDEC (2021, <https://bit.ly/2DMHKqC>).

Seguidamente se hace mención de los organismos públicos de apoyo, promoción y fomento a las exportaciones que ayudan a las empresas con el proceso de internalización ya que con frecuencia estas no tienen suficiente información acerca de los apoyos con los que pueden contar para sus actividades de internacionalización. Ese desconocimiento provoca lógicamente que no utilicen una serie de instrumentos que pueden ayudarles, de manera efectiva y a un coste reducido (que muchas veces es cero), a superar los obstáculos con los que se enfrentan en su actuación internacional, para ello tenemos que hacer mención a las embajadas argentinas en cada país de destino, así como a la CNCE (Comisión Nacional de Comercio Exterior), Pro Argentina, la Agencia Argentina para la Promoción de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI), la Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina, el Banco de Inversión y Comercio Exterior, la Agencia Pro Córdoba, ExportAr, entre otros.

Factor económico:

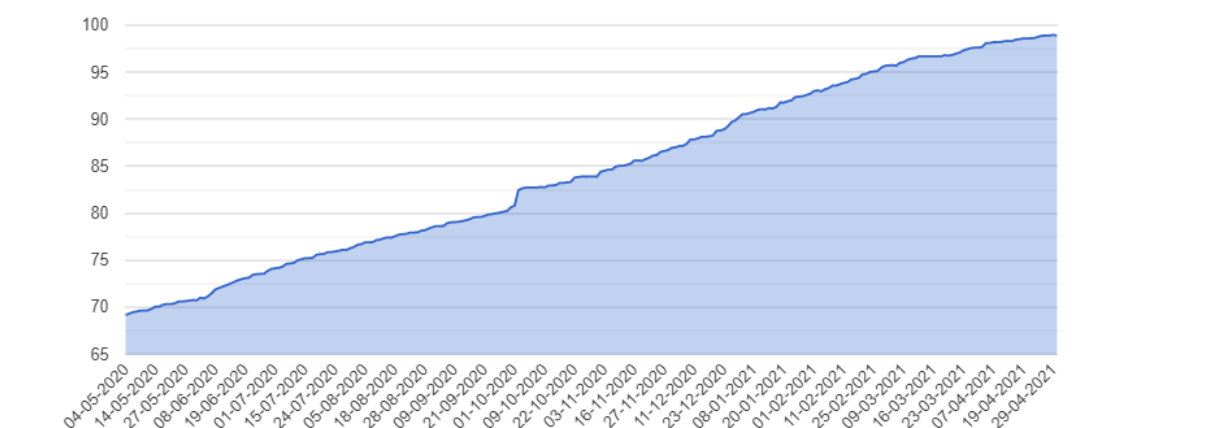
La economía argentina lleva décadas retenida en una trampa de crecimiento interrumpido. Donde la pandemia de COVID 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación.

El año 2020 fue el tercer año consecutivo de recesión con una caída del PBI del 12,1% interanual, sin embargo, los analistas de mercado consultados mensualmente por el BCRA estimaron en febrero un crecimiento del PBI real del 6,2%, 0,7 puntos porcentuales por encima de la previsión realizada en enero. (El Economista, 2021).

Una variable importante a analizar es el tipo de cambio, ya que es la referencia básica para valorizar las transacciones internacionales, tales como las exportaciones y las importaciones de bienes y servicios, inversión extranjera, la deuda externa, entre otros.

El historial de inflación e inestabilidad de nuestra economía ha convertido al tipo de cambio en una variable esencial para toda la actividad económica. La evolución del precio del dólar es un elemento indispensable para la determinación de todos los precios de la economía y por lo tanto de la tasa de inflación.

Evolución del tipo de cambio



Fuente: extraído de *Ámbito* (2021, <https://www.ambito.com/>).

Según las estimaciones de los bancos y las consultoras privadas del informe Forecast Economics, el promedio del dólar oficial -sin tomar en cuenta el impuesto PAIS ni la retención del 35% en Ganancias- será de \$ 128,9 para diciembre del año próximo, frente a \$ 102,4 calculado por el Gobierno.

En cuanto a la inflación 2020 cerró con un porcentaje del 36% la cual es la más alta de América Latina y una de las más altas del mundo y se prevé que para 2021 la inflación sea del 46%.

Las últimas lecturas del Índice de Precios al Consumidor (IPC) han vuelto a situarse incluso por encima del 4% mensual. En marzo del 2021, los precios aumentaron un 4,8%. Eso supone que en el primer trimestre la subida es ya del 13% (El País, 2021).

Análisis del sector citrícola:

En la Argentina pueden distinguirse dos regiones productoras de citrus: el NEA (noreste argentino) y el NOA (noroeste argentino). Los citrus dulces “naranjas, mandarinas y pomelos” se producen principalmente en el NEA, en Entre Ríos, Corrientes y Misiones, así como en Buenos Aires, cuenta con una superficie de 130.000 hectáreas donde se concentran aproximadamente el 75% de la producción de naranjas y mandarinas. Las provincias del NOA son también productoras de citrus dulces, especialmente Jujuy y Salta, mientras que, en Tucumán, la otra integrante del NOA, la producción de dulces es muy escasa, aunque concentra cerca del 90% del limón del país.

La campaña 2020 para los cítricos dulces fue una compleja situación. Un clima adverso, problemas sanitarios y crisis económicas, llevaron a un achicamiento del sector y caída productiva. Se estimó el Litoral, principal región productora de mandarinas y naranjas, tuvo una merma promedio del 40%. La baja cosecha se enfrentó a un mercado local muy activo, ya que el entusiasmo por el consumo de cítricos también contagió a los argentinos. Los precios pagados fueron atractivos, por lo cual casi toda la producción se envió al mercado interno. La exportación de mandarinas se mantuvo, al igual que en años previos, relativamente baja. La de naranja se inició con muy buenas expectativas ante la fuerte demanda en los mercados de exportación. Pero el conflicto fitosanitario de los limones, también se trasladó a las naranjas. Por lo cual los envíos a Europa se suspendieron en forma muy temprana, dejando de exportarse unas 20.000 tn. (portal frutícola, 2021)

En cuanto a los cítricos, excluido limón, representó el 0,1% de las exportaciones totales. En 2020 exportó 76 millones de dólares, con una caída interanual de 14,6%. Entre los productos exportados se destacaron las naranjas, el jugo de naranja congelado, y las mandarinas. Los principales destinos fueron Unión Europea (26 millones de dólares), CEI (14 millones de dólares) y USMCA (13 millones de dólares, con una participación de Estados Unidos de 61,5%.

Producción y exportación de frutas cítricas frescas, mundial y de Argentina, 2020/21
(miles de tn)

	PRODUCCION		EXPORTACION	
	MUNDO	ARGENTINA	MUNDO	ARGENTINA
Naranja	49.361	700	4.584	80
Mandarina	33.064	175	3.105	63

Pomelo	6.853	6	861	3
Limon	8.447	1.640	2.173	190
TOTAL	97.725	2.521	10.723	336

Fuente: elaboración propia con datos recabados de USDA, 2020/21.

El limón es el principal cítrico comercializado; es la fruta más producida en el país y también el producto más exportado. La disminución registrada en los volúmenes de fruta exportada en los últimos años se debe a un incremento en la oferta de cítricos de los países productores del Mediterráneo y a una caída en los precios de la fruta por una mayor oferta global, agravada por el contexto de crisis económica mundial.

A continuación, se procederá a observar el comportamiento de la industria cítrica en el ámbito internacional, para ello se procedió a identificar los principales exportadores e importadores mundiales.

Principales exportadores de cítricos campaña 20/21

País	Toneladas
Sudáfrica	2500
Turquía	1630
Egipto	1500
China	920
Unión Europea	627

Fuente: elaboración propia con datos recabados de USDA, 2020/21

Principales importadores de cítricos campaña 20/21

País	Tonelada
Unión europea	2380
Rusia	1675
Estados unidos	1310
Arabia saudita	538
China	368

Fuente: elaboración propia con datos recabados de USDA, 2020/21.

En relación al destino de las exportaciones, existe una fuerte concentración en los compradores tradicionales: la Unión Europea y Rusia son los mercados históricamente más importantes. Aproximadamente el 55% de las exportaciones totales se destinan al Mercado Común Europeo, un 19,6% a Rusia y el 17% restante a mercados alrededor del mundo.

Diagnóstico:

A partir de lo investigado en el análisis de situación, se observa que la empresa Ledesma tiene todos los recursos necesarios para exportar, posee varios factores favorables como la ventaja del lugar que al estar al norte (Jujuy y Salta) se ven favorecidos por las condiciones climáticas ya que la fruta madura de forma temprana e ingresa en los mercados antes que sus competidores, entre otros factores favorables, la empresa cuenta con avales y certificaciones que garantizan la calidad de sus productos, dispone además de la más alta tecnología internacional de selección de fruta fresca.

En cuanto a amenazas se encuentran las incontables tales como los posibles fenómenos climáticos adversos en la región de cultivo, plagas (cochinillas, ácaros, tucos, liebres, pájaros, moscas de la fruta, nemátodos, etc.) y enfermedades (cancrosis, mancha negra, sarna, alternaria, psorosis, gomosis, CVC, etc.).

Por otra parte, el factor político arroja una oportunidad que tiene la empresa de exportar y no pagar los derechos de exportación lo cual el gobierno quito de forma indefinida como método de incentivo, lo que favorece a la empresa generando una mejora en la posición y una mayor competencia en costos para la exportación.

En cuanto a lo económico la devaluación del peso argentino genera una mejora de las exportaciones porque Ledesma ya se encuentra operando en el mercado internacional lo que resulta una consecuencia menor de la devaluación en comparación a la pérdida de poder adquisitivo de los clientes o al aumento del costo de materias primas. Con lo referente a la inflación afecta y debilita la inversión además de dificultar el planeamiento a largo plazo.

Marco teórico

En esta etapa del trabajo se desarrolla el marco teórico que da lugar a un soporte conceptual para el abordaje del cumplimiento de los objetivos específicos.

El primer objetivo específico consiste en determinar un mercado potencial, para esto se aplica el modelo de filtros que combina diferentes criterios y permite comparar la situación de los países estudiados. Lo importante en este modelo es determinar la sensibilidad de la relación producto-mercado, cuáles son los ambientes que pueden ser riesgosos para la empresa, se procurará descubrir amenazas y oportunidades en cada uno de los países y/o regiones que se tienen como opción penetrar, así como también uno interno evaluando las fortalezas y debilidades de la compañía respecto a cada uno de ellos. De especial importancia es analizar cómo se adaptan los objetivos, recursos y capacidades de la empresa al mercado.

Para llevar a cabo la selección de los mercados internacionales se utilizarán 4 filtros:

El primero de ellos está vinculado a un análisis a nivel macroeconómico de cada una de las opciones, analizando factores económicos como ser el PBI, factores políticos, relaciones bilaterales, pertenencia a bloques económicos, y factores legales relevantes.

Dichos factores serán eliminatorios, de esta manera estableciendo un mínimo a partir del cual los países pasarán al siguiente filtro. Tanto los factores como del primer y segundo filtro, son externos y no controlados por la empresa cliente. En este primer filtrado se obtienen las oportunidades preliminares.

En el segundo filtro se analiza la estructura de mercado, dentro de esta etapa se analiza el crecimiento de la demanda, las diferencias culturales, el tamaño del potencial mercado, entre otros. En esta instancia se obtienen las oportunidades posibles.

El tercer filtro consiste en un análisis de los aspectos legales de cada mercado, definiendo una serie de criterios e indicadores relevantes para nuestro producto. Para empezar, se analizan sintéticamente cada uno de los países seleccionados en cuanto a economía, transporte, regímenes de comercio, aranceles, entorno financiero, actualidad, etc. Luego se realizarán ponderaciones de cada indicador según el grado de importancia o incidencia que este tenga en la comercialización de nuestro producto, para con la clasificación siguiente de cada país, el producto de ambos números represente su potencialidad. En este segundo filtro se obtienen las oportunidades posibles.

El último filtro consiste en realizar un análisis de infraestructura de mercado para comprobar la compatibilidad entre los recursos y las competencias de nuestra empresa, y los diferentes mercados. Entre otras cosas se analizará, distancias e infraestructura de

mercado, capacidad competitiva y relaciones en el mercado. De este último filtrado se obtiene el mercado meta.

En cuanto al segundo objetivo específico consiste en desarrollar una estrategia comercial para penetrar en el potencial mercado, la cual Keegan (2009) propone varias alternativas.

Una de ellas es optar por la exportación la cual se refiere a la transferencia física de bienes de una empresa a un mercado internacional, directa o indirectamente (con o sin intermediarios) y con el pago respectivo

Otra manera es a través de acuerdos contractuales estos se refieren a contratos entre una empresa y un agente para producir o vender bienes en mercados internacionales, dentro de estos acuerdos tenemos dos variantes estratégicas las licencias y las franquicias.

La licencia es un acuerdo contractual entre dos empresas, licenciante (quien otorga la licencia) y licenciario (beneficiario de la misma), en el cual la primera de ellas pone un activo legalmente protegido a la otra a cambio de regalías, pudiendo ser el activo una marca, un nombre, una patente o una fórmula de un producto.

La franquicia internacional es “una estructura organizacional basada en un contrato para la entrada a nuevos mercados” (Teegen, 2000, p. 498). Este contrato implica que una empresa franquiciadora se compromete a transferir un concepto de negocio que ha desarrollado, con las correspondientes directrices operativas, a otras partes no domésticas en contraprestación a un pago.

Otra alternativa es la inversión a través de la propiedad o la participación en el capital: es la forma de penetración más completa, ya que se relaciona con la participación que posee la empresa inversionista en el capital de la empresa local, llevando a cabo una participación en el capital cuando se habla de menos de la mitad de las acciones totales, y propiedad total cuando posee el completo control.

Una vez que se completa la estrategia comercial de penetración de mercado se desarrolla la herramienta del “Marketing Mix Internacional”, donde se da a conocer las técnicas para la correcta inserción de mercado. La misma engloba a sus cuatro variables (producto, precio, plaza y promoción).

Producto: -El diseño del producto es un factor clave para determinar el éxito en el marketing global. En algunas instancias, con un cambio en el diseño pueden

incrementarse las ventas. No obstante, los beneficios de tales incrementos de ventas potenciales tienen que ser comparados con el coste de cambiar el diseño del producto y su prueba de mercado. Las empresas globales necesitan considerar cuatro factores cuando toman decisiones de este tipo:

- Preferencias
- Costes.
- Leyes y regulaciones
- Compatibilidad del producto con el entorno en el cual se usa. (Clima, idioma, etc.)

Dentro de las leyes y regulaciones tenemos lo que se denominan barreras no arancelarias. Estas barreras son requerimientos y legislaciones variadas que pueden dar a entender que son regulaciones imparciales, pero muchas veces su objetivo es restringir o eliminar la competencia extranjera. La intención que existe detrás de la regulación es un factor importante, una prueba de ello es si afecta a todas las compañías o solamente a las extranjeras. Otro de los hechos que se dan en el Marketing Global es la existencia de actitudes estereotipadas hacia productos extranjeros que pueden favorecer o complicar los esfuerzos del comerciante. Estas actitudes pueden variar alrededor del mundo, y pueden ser tanto percepciones positivas, como también, negativas.

Expansión geográfica y sus alternativas estratégicas:

Cuando una compañía tiene un producto de mercado en un único país o en múltiples países, puede elegir entre cinco principales alternativas estratégicas para extender esta base a otros mercados geográficos:

Estrategia 1: Extensión producto – mensaje (extensión dual): Esta consiste en comercializar a otros países, el mismo producto, con la misma publicidad y lineamientos promocionales que la empresa realiza en el país de origen.

Estrategia 2: Extensión del producto – adaptación del mensaje. Utilizada cuando el producto cubre una necesidad distinta a la que cubre en mi mercado actual, atrae a otro segmento o sirve para otra función. Bajo estas condiciones, es obligatorio hacer un ajuste en la comunicación. El atractivo de la estrategia de adaptación del mensaje y ampliación del producto es su coste de implementación relativamente bajo. Dado que el producto no se cambia, se evita la investigación y el desarrollo y el establecimiento de producción.

Estrategia 3: Adaptación del producto- extensión del mensaje. Cuando un producto está destinado a satisfacer las mismas necesidades y cumplir la misma función bajo condiciones ambientales diferentes, puede ser necesaria una estrategia de este tipo.

Estrategia 4: Adaptación dual: Se utilizará esta estrategia cuando, al compararse un nuevo mercado geográfico al mercado del país de origen, se descubran condiciones ambientales, de uso, o de preferencias del consumidor que difieren. Lo mismo puede suceder si la función del producto cambia y a su vez la receptividad del consumidor a los lineamientos publicitarios no es la misma.

Estrategia 5: Invención del producto Muchas veces es necesario planificar y diseñar para un mercado global, partiendo de sus necesidades y deseos latentes. De lograr el éxito en esta estrategia, los grandes volúmenes promueven beneficios, entre otras cosas, en las economías de escalas que podrían equiparar los gastos realizados en investigación y desarrollo.

Precio: -Dentro de los cuatro elementos que conforman el Marketing Mix, el precio es el único elemento que genera ingresos en forma directa. Está compuesto por 3 elementos: costo (que determina precio mínimo a cobrar para obtener ganancias), precio de la competencia (crea el techo, el máximo, siempre que al cliente se le ofrezca lo mismo), y el precio óptimo (función de demanda). Los cuatro pasos involucrados en la determinación de un precio de base son: La elasticidad precio de la demanda, es decir cuánto esta variará ante una subida o bajada de precio; los costes fijos y variables de la producción según los volúmenes; los costes asociados con el programa de marketing; y el precio que ofrece un máximo aporte al beneficio.

Estrategias para la fijación del precio de una exportación es el proceso para la fijación de este tipo consta de cinco pasos que son: Análisis del mercado meta, composición de una mezcla de mercado, elección de la política de fijación de precio, determinación de la estrategia de fijación de precio, y finalmente elección del precio específico. Las tres estrategias generales son:

- Precio mundial estándar: Cuando tenemos el mismo precio para todo comprador. Se basa en el promedio por unidad de costos fijos y variables
- Doble fijación de precio: Diferencia el precio nacional del extranjero. Compuesto por dos métodos:

- Costo plus: El costo total es dividido entre los productos destinados al mercado interno y al mercado internacional. Como consecuencia, puede pasar que el precio sea demasiado alto, reduciendo la competitividad de la empresa.
- Costo plus flexible: Debido al resultante precio alto en algunas situaciones, esta modalidad especial permite variaciones / descuentos en ciertas operaciones.
- Costo marginal: Tiene presencia cuando solo los costos variables afectan a las exportaciones. Es decir, el costo fijo es repartido entre los productos del mercado interno, mientras que el costo variable alcanza a las operaciones al exterior. Permite tener mejor oferta competitiva, pero suele dar acusaciones de Dumping,
 - Precio según mercado: El costo marginal constituye la base, pero el precio se ajusta a competencia, demanda, tipo de cambio y sustitutos. Es la estrategia que más se relaciona con el concepto de marketing.

Distribución: -La política de distribución incluye la variable de plaza o punto de venta de la mezcla de marketing y tiene dos componentes: la administración del canal y la administración de la logística. La administración del canal tiene que ver con el proceso global de establecer y operar la organización contractual, la cual consiste en diferentes tipos de intermediarios (como mayoristas, agentes, minoristas e intermediarios). La administración de la logística está enfocada a lograr que el producto esté disponible en el momento y lugar adecuados en el canal de marketing. La plaza es el elemento de la mezcla de marketing de más largo plazo, y el más difícil de modificar a corto plazo.

Promoción: -Este punto se relaciona con las comunicaciones de marketing son el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público. En cierto modo, se podría decir que las comunicaciones de marketing representan la “voz” de la marca, y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores. La mezcla de comunicaciones de marketing está integrada por seis tipos de comunicación principales:

- Publicidad: Toda comunicación impersonal y remunerada de un promotor determinado para la presentación de ideas, bienes o servicios.
- Promoción de ventas: Conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.

- Eventos y experiencias: Conjunto de actividades y programas patrocinados por la empresa destinados a crear interacciones con la marca.
- Relaciones públicas y publicidad: Conjunto de programas diseñados para promover la imagen de la empresa o sus productos individuales.
- Marketing directo: Utilización del correo postal, el teléfono, el fax, el correo electrónico o Internet para comunicarse directamente con determinados clientes reales o potenciales, o para solicitar una respuesta de éstos.
- Venta personal: Interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer una presentación, responder a preguntas y conseguir pedidos.

Plan de implementación:

En este punto se empleará las herramientas conceptuales mencionadas en el marco teórico con la finalidad de desarrollar los objetivos específicos, en base a ello, se utilizará el modelo de filtros para determinar un mercado potencial en Asia y para el segundo objetivo se utilizará la estrategia comercial propuesta por Keegan (2009) para luego pasar a la técnica del marketing mix para lograr una adecuada inserción de la empresa en el mercado.

Empezando con el proceso de filtrado, los primeros 10 países se seleccionan de acuerdo a la mayor cantidad importada de cítricos específicamente naranja, según los datos recabados de USDA (2020) esos países son: Rusia, Irak, Arabia Saudita, Hong Kong, Emiratos Árabes Unidos, Vietnam, Bangladesh, Corea del Sur, Japón y Malasia.

Primer filtro: análisis a nivel macroeconómico

Países	Población	PBI anual 2020 (miles de millones de USD)	PBI per cápita 2020 (USD)	Tasa de inflación (%)	Libertad de comercio	Importación de cítrico naranja (cantidad en toneladas)
Rusia	144.373.535	4.390	11.585	4,5 %	84,1	450
Irak	39.309.783	708,3	5.955,11	-0,2 %	51,7	130
Hong Kong	7.507.400	349,45	48.713,47	0,3 %	78,5	275
Arabia saudita	34.268.528	701,47	23.139,80	3,4 %	83,5	410
Bangladesh	163.046.161	302,57	1.855,74	5.7%	64	220
Emiratos Árabes unidos	10.749.000	744,1	43.103,32	-1,9 %	80	190

Corea del sur	51.709.000	1.647	31.846,22	0.5%	80	115
Japón	126.190.000	5.082	40.246,88	-0.0	80	93
Malasia	2.523.000	364,68	11.414,21	-1.1	82	90
Vietnam	96,462,106	261,9	2.715,28	2,8%	65,2	56

Fuente: elaboración propia con datos recabados de Trade Map (2020), Santander Trade (2020) y Heritage Foundation (2020).

Escala de calificación para aplicar a todas las variables	
+2	Muy bien
+1	Bien
0	Regular
-1	Mal
-2	Muy mal

Calificación de los países con sus respectivas variables						
	Población	PBI anual 2020 (miles de millones de USD)	PBI per cápita 2020 (USD)	Tasa de inflación (%)	Libertad de comercio	Importación de cítrico naranja (cantidad en tonelada)
ponderación	2	3	3	4	4	5
Rusia	+2	+2	+1	0	+2	+2

Irak	+1	+1	0	+2	0	0
Hong Kong	0	0	+2	+2	+1	+1
Arabia saudita	+1	+1	+1	0	+2	+2
Bangladesh	+2	0	0	-1	0	+1
Emiratos árabes unidos	0	+1	+2	+2	+2	+1
Corea del sur	+1	+1	+2	+1	+2	0
Japón	+2	+2	+2	+2	+2	0
Malasia	+1	0	+1	+2	+2	0
Vietnam	+2	+1	0	0	0	-1

Calculo y sumatoria final de las variables

	Población	PBI anual 2020 (miles de millones de USD)	PBI per cápita 2020 (USD)	Tasa de inflación (%)	Libertad de comercio	Importación de cítrico naranja (cantidad en tonelada)	TOTAL
Rusia	4	6	3	0	8	10	31
Irak	2	3	0	8	0	0	13
Hong Kong	0	0	6	8	4	5	23
Arabia saudita	2	3	3	0	8	10	26
Bangladesh	4	0	0	-4	0	5	5
Emiratos árabes unidos	0	3	6	8	8	5	30
Corea del sur	2	3	6	4	8	0	23
Japón	4	6	6	8	8	0	32
Malasia	2	0	3	8	8	0	21
Vietnam	4	3	0	0	0	-5	2

Los países que no constituyen oportunidades posibles son: Bangladesh, Vietnam e Irak.

Segundo filtro: análisis de la estructura de mercado

País	Tasa tributaria (% de utilidades comerciales)	Facilidad para hacer negocios	Control de la corrupción (-2,5 débil; 2,5 fuerte)
Rusia	46,2%	28	-0.83
Hong Kong	21.90%	3	1.67
Arabia Saudita	15,4%	62	0.27
Emiratos Árabes Unidos	15,9%	17	1.11
Corea del Sur	33,20%	5	0.76
Japón	46,70%	29	1.48
Malasia	11,95%	12	0.25

Fuente: elaboración propia con datos recabados de The Global Economic (2019) y Heritage Foundation (2020).

Al igual que el filtro anterior su utilizara la misma escala de calificación.

Calificación de los países con sus respectivas variables			
	Tasa tributaria (% de utilidades comerciales)	Facilidad para hacer negocios	Control de la corrupción (-2,5 débil; 2,5 fuerte)
ponderación	4	5	3
Rusia	0	+1	0
Hong Kong	+1	+2	+2
Arabia saudita	+2	-1	+1
Emiratos árabes unidos	+2	+2	+2
Corea del sur	+1	+2	0
Japón	0	+1	+2
Malasia	+2	+2	+1
Calculo y sumatoria final de las variables			

	Tasa tributaria (% de utilidades comerciales)	Facilidad para hacer negocios	Control de la corrupción (-2,5 débil; 2,5 fuerte)	Total
Rusia	0	5	0	5
Hong Kong	4	10	6	20
Arabia Saudita	8	-5	3	6
Emiratos árabes unidos	8	10	6	24
Corea del Sur	4	10	0	14
Japón	0	5	6	11
Malasia	8	10	3	21

Los países seleccionados para pasar al tercer filtro y obtener las oportunidades posibles son: Emiratos Árabes Unidos con 24 puntos, Malasia con 21, Hong Kong con 20 y por último Corea que posee 14 puntos, quedando así eliminados Rusia, Arabia Saudita y Japón.

Tercer filtro: análisis aspectos legales

País	Derechos de importación para la partida arancelaria 0805.10.00	Impuesto al comercio internacional (% de ingresos totales)	Barreras no arancelarias
Emiratos Árabes Unidos	No posee	0.05%	-Licencia comercial. -Declaración aduanera. -certificado Halal (en caso de tratarse de carne).

Malasia	No posee	1.46%	-Restricciones por requisitos de certificado Halal (en caso de tratarse de carne).
Hong Kong	No posee	0.20%	- No existen obstáculos al comercio ni contenciosos. -Hong Kong carece de una normativa específica sobre productos orgánicos
Corea del sur	No posee	1.38%	-Prohibición a la Importación de Hortofrutícolas Frescos tipo de barrera Certificaciones Sanitarias, Veterinarias y/o Fitosanitarias.

Fuente: elaboración propia con datos recabados de ICEX (2020) y The Global Economic (2019).

Calificación de los países con sus respectivas variables				
	Derechos de importación para la partida arancelaria 0805.10.00	Impuesto al comercio internacional (% de ingresos totales)	Barreras no arancelarias	
Ponderación	5	3	4	
Emiratos Árabes Unidos	+2	+2	+1	
Malasia	+2	0	+1	
Hong Kong	+2	+2	+2	
Corea del Sur	+2	0	-2	
Calculo y sumatoria final de las variables				
	Derechos de importación para la partida arancelaria 0805.10.00	Impuesto al comercio internacional (% de ingresos totales)	Barreras no arancelarias	TOTAL

Emiratos Árabes Unidos	10	6	4	20
Malasia	10	0	3	13
Hong Kong	10	6	8	24
Corea del Sur	10	0	-8	2

Los países seleccionados para pasar al cuarto y último filtro son: Hong Kong con 24 puntos y Emiratos Árabes Unidos con 20 puntos, quedando eliminado Corea del Sur y Malasia.

Cuarto filtro: análisis de infraestructura

País	Distancia geográfica	Calidad de la infraestructura portuaria, 1(baja) - 7(alta)
Emiratos Árabes Unidos	De Rosario, Santa Fe a Emiratos Árabes Unidos hay 13.603 km	5.50
Hong Kong	De Rosario, Santa Fe a Hong Kong 18.717 km	6.30

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Distancia himmera.com y The Global Economic (2019)

Calificación de los países con sus respectivas variables		
	Distancia geográfica	Calidad de la infraestructura portuaria, 1(baja) - 7(alta)
Ponderación	5	4
Emiratos Árabes Unidos	+2	+1
Hong Kong	+1	+2
Calculo y sumatoria final de las variables		

	Distancia geográfica	Calidad de la infraestructura portuaria, 1 (baja) - 7 (alta)	Total
Emiratos Árabes Unidos	10	4	14
Hong Kong	5	8	13

Fuente: elaboración propia.

Realizado este último filtro el mercado más viable para exportar este producto es Emiratos Árabes Unidos. Este resulta ser el más factible de 10 países analizados después de evaluarlos en términos comerciales, arancelarios, logísticos, económicos y políticos será seleccionado para efectivizar la exportación de cítricos más específicamente naranjas. También cabe destacar que Hong Kong es un destino interesante a tener en cuenta para futuros proyectos y exportaciones.

A continuación, se procede a desarrollar el segundo objetivo específico, la estrategia de penetración seleccionada para llevar a cabo la incursión del mercado meta será la exportación directa.

Esto se debe a que Ledesma posee un departamento dentro de su empresa que está dedicado exclusivamente a la exportación de productos y cuenta con personal altamente calificado, además de poseer ya un largo camino en el mercado internacional, esto genera experiencia suficiente como para afrontar los obstáculos que genera este tipo de exportaciones.

Según la Embajada de la República Argentina en Emiratos Árabes Unidos (2018) informa que hay dos grandes canales de distribución para este producto en EAU: el de los mayoristas, muy desarrollado y potente, y el de los importadores con cadena propia de supermercados, que va cobrando cada vez más importancia en el sector de productos alimenticios en general. Los mayoristas importan y venden directamente a compradores como hoteles, restaurantes, empresas de catering o supermercados. Normalmente tienen sus propios almacenes con refrigeración y flotas de camiones.

Existe una concentración de la mayoría de empresas importadoras distribuidoras y de puntos de compras de las grandes superficies y cadenas de supermercados en el mercado central de frutas y verduras llamado “Mercado de Al Aweer” (<http://www.aweermart.com>) situado en Dubai, que es el gran centro de recepción de productos extranjeros.

A continuación, se presenta una acotada base de datos de empresas en Emiratos Árabes Unidos que compran cítricos y procesan o distribuyen a diferentes partes del país, son identificados como potenciales clientes que Ledesma podrá ofrecer su producto.

Empresa	Lugar	Contacto
LULU - Emke General Trading	Dubái	Teléfono: (+971) 4 2670077 Fax: (+971) 4 2670077 E-mail: shibu@egtdubai.ae Página web: www.emkegroup.com
Nassar Al Refae Trading Company	Nadd Al Hamar - Dubái	Teléfono: (+971) 4 320 8889 Pagina weg: https://www.nrtcfresh.com/
Carrefour Dubai	Dubái	Teléfono: (+971) 4 2944442 Fax: (+971) 4 2949999 E-mail: hibrahim@mafcarrefour.com
Barakat Quality Plus LLC	Jebel Ali - Dubái	Teléfono: (+971) 4 880 2121 Pagina web: http://www.barakatgroup.ae/
Abuseedo Trading Est	Dubái.	Teléfono: (+971) 4 320 0808 Página web: https://abuseedotrading.com/

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la estrategia de producto que se utilizará será extensión directa o “dual” ya que no se requieren cambios en el producto en sí, ni en la forma de ofrecerlos, debido a que los futuros clientes en Emiratos Árabes consumirán las frutas de la misma forma que argentina.

Respecto al empaque al ser una fruta fresca por lo general no se emplea empaque, pero si se quiere se puede envolverse con papel sulfito. Según los requerimientos de empaques y embalaje del país de destino no hay requisitos de tamaño de empaques y embalajes o envases especiales para productos alimenticios. Sin embargo, se cree conveniente exportar el producto en cajas telescópicas de 40 cm de largo, 30,5 cm de ancho y 20 cm de alto, dentro de cada caja caben 10 kg de cítricos.

También se deben considerar otros elementos dentro del embalaje como las estibas, cinta de embalaje, etiquetado, impresión de información de advertencia de manejo de la carga y el contenedor.

En cuanto la etiqueta se deben respetar resoluciones dictadas por el organismo de nuestro país SENASA, las cuales implica: fijar un rótulo que cubra como mínimo el 75% de la superficie del cabezal, el cual tendrá impreso el nombre del empacador reglamentariamente inscripto en el registro respectivo de la Secretaria de Agricultura y Ganadería; especie; provincia productora; marca comercial y la expresión "INDUSTRIA ARGENTINA" o "PRODUCCION ARGENTINA", esta última en letras de una altura no inferior a cuatro (4) milímetros.

En la parte superior del rótulo, o arriba del mismo y directamente sobre el cabezal, y de izquierda a derecha, deberán figurar las siguientes leyendas: grado de selección, nombre del cultivar o variedad y el número de unidades contenidas en el envase.

En la parte superior del cabezal opuesto y de izquierda a derecha, se estampará el grado de selección, el nombre del cultivar o variedad y el número de unidades. Sobre el costado izquierdo y debajo del grado de selección, se estampará el sello clave. La altura de las letras de las inscripciones mencionadas no deberá ser menor de ocho (8) milímetros.

En la parte inferior del cabezal opuesto al del rótulo será optativo estampar las leyendas "INDUSTRIA ARGENTINA" o "PRODUCCION ARGENTINA", en letras cuya altura no será menor de diez (10) milímetros.

En cuanto al país de destino han aceptado etiquetas en inglés en el pasado, ahora se requieren etiquetas bilingües (en inglés y árabe).

Otros documentos, además, tener licencia comercial, las importaciones que entran en los EAU requieren una declaración aduanera, asimismo, el cargamento debe pasar por

de la inspección del Departamento de Control de Alimentos, hacer cuarentena de siete días y se debe presentar los siguientes documentos:

Documentos comerciales

Factura comercial (en inglés con sello de la empresa)

Factura proforma (opcional)

Packing list

Documentos de transporte

Documento de transporte (Bill of Lading)

Certificados

Certificado de origen

Certificado fitosanitario

Certificado de SENASA

Estrategia de precio:

En cuanto a la estrategia de precio, se utiliza el Precio mundial estándar ya que se basa en el promedio por unidad de costos fijos y variables.

Como supuesto para la exportación en primer lugar, nos basamos en el precio por kilo en el mercado interno de naranja, el precio obtenido es de \$40 fundándonos en el precio del mercado central de Buenos Aires (2021); para este proyecto se considerará tres contenedores *reefers* completo de 20 pies en el que cabe unos 9 pallet estándar de 1200 x 1000 mm donde cada uno soporta aproximadamente 1200 kg, se llegó a un estimativo que cada pallet contendrá 117 cajas telescópicas de 10 kg. El envío se hará por vía marítima y como se mencionó anteriormente serán 3 (tres) contenedores *reefers* FCL, lo que daría un total de 27 toneladas, si bien la capacidad de cada contenedor es de 29.140 kg hay que tener en cuenta la cantidad de pallets que entran (en este caso son nueve) y las cajas que cada uno puede llevar (para la cantidad de cajas base son 9 y para apilar son 13 cajas). (Comercio Exterior y Aduanas, 2014)

Detalles de la carga:

Mercadería: naranjas frescas (0805.10.00.100P).

Peso total: 31.59 TN (toneladas).

INCOTERM: FOB (Free On Board).

Medio de transporte: marítimo

Servicio: 3 contenedor reefers 20' FCL

Origen: Libertador General San Martín, Jujuy

Destino: Dubái, Emiratos Árabes Unidos

Aduana de salida: Rosario, Santa Fe.

Puerto de destino: puerto internacional Jabel Ali, en Dubái.

El precio es orientativo para que el vendedor tenga una referencia sobre los valores.

Concepto	Costo aproximado en USD
Costo de la mercadería	USD 15282,42
Envase y embalaje	USD 1430,7
Flete y seguro interno	USD 15538,27
Certificaciones	USD 321
Gastos aduaneros	USD 325,71
Gastos bancarios	USD 329
Derecho de exportación	Exento
Utilidad	USD 4934
Reintegro 1%	USD 378,31
VALOR FOB	USD 12963,86
Flete internacional	USD 6000
Seguro internacional	USD 95
VALOR CIF	19058,86

Fuente: elaboración propia.

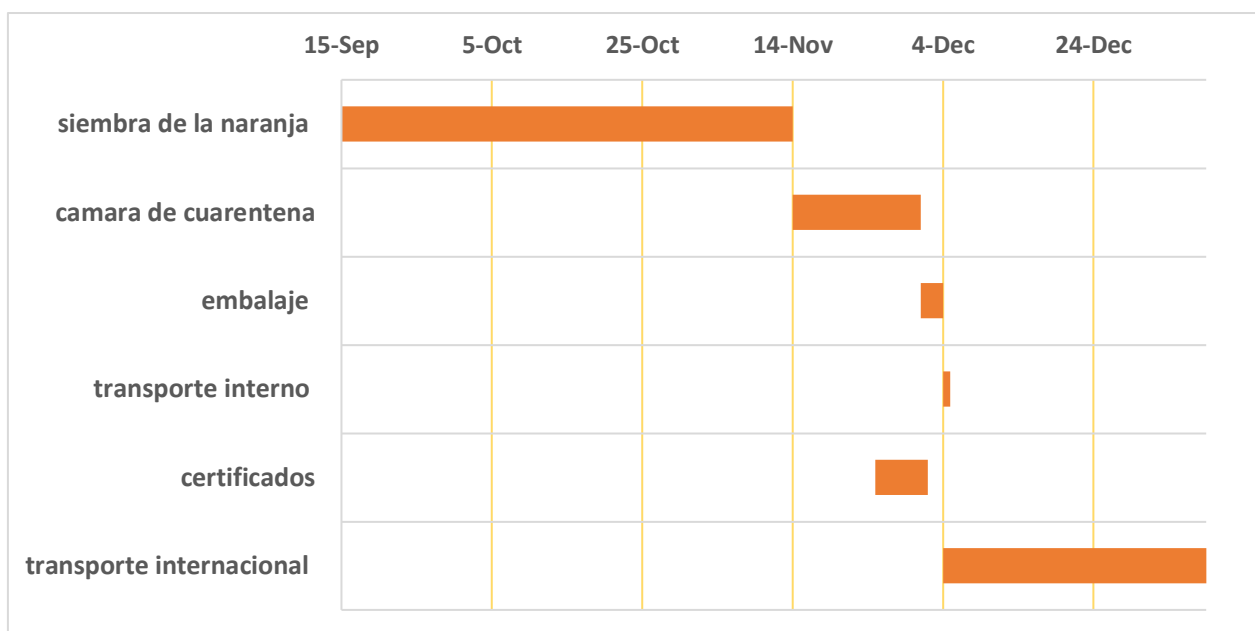
El medio de pago a utilizar es la carta de crédito ya que se considera uno de los medios de pago internacionales más seguros, tanto para el exportador como para el importador, lo que implica la intermediación de instituciones financieras que limitan la posibilidad de las partes contratantes de no cumplir con su obligación principal tras recibir la contraprestación de contrario. Debe ser irrevocable lo que consiste en un compromiso definitivo que ni el ordenante ni el banco emisor pueden modificarla sin el acuerdo mutuo de las partes involucradas. Otro requisito de la carta de crédito es que sea de pago diferido, ya que a la empresa Ledesma le facilita al importador que el pago se efectúe según la fecha indicada en la carta de crédito.

Estrategia de promoción:

Los comentarios boca a boca o la búsqueda sobre un producto son herramientas más efectivas, por esa razón se optará por la participación a diversas ferias internacionales ya que son una buena forma de darse a conocer y realizar contactos en un corto espacio de tiempo con empresas de toda la región, en Dubái se celebran las ferias más importantes del sector en Oriente Medio.

- FERIA GULFOOD, sin lugar a dudas a esta feria se debe asistir. Es la mayor feria de alimentación, Hostelería y Equipamiento de Oriente Medio que se celebra cada año en Dubái. Suele celebrarse la última semana de febrero (www.gulfood.com). A ella asisten numerosas empresas de toda la región, se aprovecha su cobertura para llegar a países limítrofes como Irán, Yemen, Irak, Bahreín, Kuwait, India, Pakistán, Omán y Arabia Saudí.
- INGREDIENTS MIDDLE EAST: feria enfocada en la materia prima usada en alimentos, productos Halal, bebidas y la industria de comida sana. Coincide en fechas y ubicación con Gulfood. www.ingredientsme.com
- MENOPE: Feria dedicada al producto orgánico. Todo lo relacionado con el cuidado del cuerpo, de la piel y de la mente. Abarca desde empresas que fabrican textiles orgánicos, cosmética, alimentos, hasta empresas de servicios que otorgan los certificados orgánicos. www.naturalproductme.com
- WOP: *World of Perishables*: feria de fruta fresca y vegetales, teniendo en cuenta que en Dubái la producción de los mismos es muy escasa, se abre una gran oportunidad a los productores internacionales para presentar su oferta. www.wop-dubai.com

Como para finalizar este plan de implementación y pasar a las conclusiones se presenta un cuadro Gantt con las diferentes actividades y los plazos para cada actividad.



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

En base a lo expuesto en el presente trabajo se demuestra que la empresa Ledesma posee una gran capacidad para exportar a Asia cítricos ya que se identificó un gran potencial de su consumo, lo que representa una oportunidad de negocio, permitiéndole explorar un nuevo nicho de mercado a nivel internacional.

Dentro de los países identificados como importadores y mercado objetivo se descartaron los países que no cumplían las condiciones en términos comerciales, arancelarios, políticos y económicos. Con respecto a lo anterior y después de una valoración teniendo en cuenta factores que influyen en una exportación de cítricos, se termina seleccionando a Emiratos Árabes Unidos como el destino con mayores ventajas competitivas.

Una ventaja a destacar es la trayectoria de la empresa en el ámbito internacional, es que le permite realizar una exportación directa y así obtener más ventaja en costos. La eliminación de los aranceles a la exportación también suma un plus a la hora de competir en precios.

El mercado objetivo se caracteriza por la facilidad de acceso, debido a las pocas barreras arancelarias y la baja exigencia en los documentos requeridos, se considera un país de naturaleza importadora.

Considerando todo lo expuesto hasta el momento la empresa posee un gran conocimiento en el mercado internacional y siempre está en la búsqueda de crecimiento constante, por lo que se le sugiere la adquisición de fletes internos ya que el precio al contratar particularmente es muy elevado, lo que genera un valor considerable al costo de exportaciones, se recomienda a futuro el análisis del potenciales mercados nuevos, elaboración de nuevos planes de exportación con el objetivo de seguir expandiendo su negocio.

Bibliografía:

- ADUANAR. (2021). <https://www.aduanar.com/>. Obtenido de <https://www.aduanar.com/mostrario-de-contenedores/>.
- Ámbito. (29 de abril 2021). <https://www.ambito.com/>. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar-oficial.html>
- Argentina.gob.ar. (2021). <https://www.argentina.gob.ar/>. obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/portal-de-certificacion-fitosanitaria-de-exportacion>
- Boletín oficial de la República Argentina. (2020). <https://www.boletinoficial.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241623/20210310>
- CECE. (2017). <http://fcece.org.ar/>. Obtenido de <http://fcece.org.ar/wp-content/uploads/informes/los-argentinos-y-el-tipo-de-cambio.pdf>
- Distancias HIMMERA.com. (2020). <http://es.distancias.himmera.com/>. Obtenido de <http://es.distancias.himmera.com/buscar/>
- El Economista. (17 de enero de 2021). <https://eleconomista.com.ar/>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-03-martin-guzman-un-crecimiento-del-pbi/>
- El país. (15 de abril 2021). <https://elpais.com/>. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html>
- ICEX España Exportación e Inversión. (2020). <https://www.icex.es/>. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=SA>
- INDEC. (2021). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_02_2124EA305449.pdf
- Infobae. (2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/11/12/que-va-a-pasar-con-el-dolar-y-la-inflacion-en-2021-segun-el-pronostico-del-gobierno-y-de-las-consultoras/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20las%20estimaciones%20de%20los,4%20calculado%20por%20el%20Gobierno.>
- Jean Pierre Jeannet y H. David Hennessey. (2004). *Global Marketing Strategies*. Estados Unidos. Ed. Houghton Mifflin College.
- Keegan, W. J., y Green, M. C. (2009). *Marketing Internacional*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- LEDESMA. (2021). <https://www.ledesma.com.ar/>. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>
- Lee, Kiefer y Carter, Steve. (2012). *Global Marketing Management*. Reino Unido. Ed.Oxford.University Press

LLEYTON international private law. (s/f). <https://www.lleytons.com/>. Obtenido de <https://www.lleytons.com/conocimiento/metodos-de-pago-internacionales-carta-de-credito/>

Marval o'farrell mairal. (7 de abril de 2021). <https://www.marval.com/>. Obtenido de <https://www.marval.com/publicacion/mas-tiempo-para-liquidar-divisas-de-exportaciones-posfinanciadas-13954>

Ministerio De Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto Argentina. (2018). <https://www.cancilleria.gob.ar/>. Obtenido de [file:///C:/Users/karin/Downloads/INFEEARBGarbanzos%20secos%20desvainados%20excluidas%20p_siembra%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/karin/Downloads/INFEEARBGarbanzos%20secos%20desvainados%20excluidas%20p_siembra%20(1).pdf)

NFerias. (2021). <https://www.nferias.com>. Obtenido de <https://www.nferias.com/dubai/>

Organización Mundial del Comercio. (2021). <https://www.wto.org/indexsp.htm>. Obtenido de <http://tao.wto.org/report/ExportMarketV2.aspx>

Portal frutícola. (2020). <https://www.portalfruticola.com/>. Obtenido de <https://www.portalfruticola.com/noticias/2020/08/24/tiempo-de-cuestionamientos-y-reflexiones-para-el-sector-citricola-argentino/>

Santander Trade. (2020). <https://santandertrade.com/es/portal>. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/emiratos-arabes-unidos/exportacion-de-productos>

SENASA. (1983). <https://www.argentina.gob.ar/senasa>. Obtenido de <http://www.senasa.gob.ar/tags/frutas-citricas>

The Global Economic. (2019). <https://es.theglobaleconomy.com/>. Obtenido de <https://es.theglobaleconomy.com/Saudi-Arabia/>

The Hereditage Foundation. (2020). <https://www.heritage.org/>. Obtenido de <https://www.heritage.org/index/explore>

Trade Map. (2020). <https://www.trademap.org/>. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

USDA. (2021). <https://www.fas.usda.gov/>. Obtenido de <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/citrus.pdf>