



OPORTUNIDAD COMERCIAL PARA LOS LIMONES DE GRUPO LEDESMA

Nombre y Apellido: Aldana Azucena Castro.

DNI: 42.694.779

Legajo: VCIN04751

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional.

Profesora: Bulacio, Sofía.

RESUMEN

En el presente trabajo final de grado, se desarrolló como opción, un reporte de caso, con el propósito de seleccionar un país de Latinoamérica que fuera adecuado para exportar los limones frescos de Grupo Ledesma, utilizando como herramienta, la Matriz Multicriterio del autor Saaty, que consiste en tomar en cuenta distintos criterios, especialmente económicos, para seleccionar al país con el mayor puntaje, quedando como principal país sobresaliente, Chile.

En la actualidad, la compañía es una de las principales productoras y exportadoras de frutos cítricos de Argentina a distintas partes del mundo.

En dicho trabajo, se detalló el proceso exportador, del producto en cuestión, que comienza con la decisión de la compañía de vender el producto a clientes ubicados en el extranjero, hasta la etapa post venta, incluyendo, información sobre procedimientos a seguir, normativas vigentes, requisitos, calculo FOB, aranceles a aplicar, responsabilidades de las partes , acuerdos comerciales actuales y organismos de intervención previa.

Palabras Clave: Limones, Grupo Ledesma, Exportación, Chile.

ABSTRACT

In this final degree work, a case report was developed as an option, with the purpose of selecting a Latin American country that would be suitable for exporting fresh lemons from Ledesma Group, using as a tool, the Multicriteria Matrix of the author Saaty, which consists of taking into account different criteria, especially economic, to select the country with the highest score, leaving Chile as the main outstanding country.

The company is currently one of the main producers and exporters of citrus fruits from Argentina to different parts of the world.

In this work, the export process of the product in question was detailed, starting with the company's decision to sell the product to customers located abroad, up to the post-sale stage, including information on procedures to be followed, current regulations, requirements, FOB

calculation, tariffs to be applied, responsibilities of the parties, current trade agreements and previous intervention agencies.

Key words: Lemons, Ledesma Group, Export, Chile.

Índice

INTRODUCCIÓN	2
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	4
Análisis interno	4
Análisis Doméstico.....	6
<i>Economía</i>	6
<i>Inflación</i>	7
<i>Tipo de cambio</i>	8
<i>Política</i>	9
Análisis Internacional	10
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	13
MARCO TEÓRICO	15
Seleccionar el mercado más atractivo de Latinoamérica para la exportación de limones de Grupo Ledesma	15
Desarrollar el proceso exportador al mercado seleccionado.....	16
PROPUESTA PROFESIONAL.....	17
Seleccionar el país latinoamericano más atractivo para los limones de Ledesma.....	17
Proceso de exportación para el mercado seleccionado.....	21
<i>Calculo FOB / FCA</i>	23
<i>Calculo CPT</i>	24
<i>Calculo del CIP</i>	25
<i>Calculo del precio DDP</i>	25
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	26
Bibliografía.....	Error! Bookmark not defined.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin detectar diferentes oportunidades comerciales en el mercado Latinoamericano, con el objetivo de exportar un producto de la empresa Ledesma.

Grupo Ledesma es una empresa agroindustrial, con 114 años de trayectoria, que se destaca en la producción de azúcar y papel, contando, además, con una importante participación en negocios de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carnes y cereales.

La empresa es propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, la razón social de la compañía principal es Ledesma SAAI, que significa, Sociedad Anónima Agropecuaria Industrial, cuya ubicación se encuentra en Libertador General San Martín, provincia de Jujuy, Argentina.

La compañía posee representaciones comerciales en distintos puntos del país:

- **Jujuy:** se encuentra la planta madre, que posee 40.000 hectáreas de cultivo de caña de azúcar. Aquí se fabrica azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel; también posee más de 2.000 hectáreas de plantación de cítricos, industrias empaquetadoras de frutas, jugos concentrados y otros aceites esenciales.
- **Salta:** en la localidad de Colonia Santa Rosa (Orán), 800 hectáreas de plantíos frutales, también la Chacra Experimental Santa Rosa, tiene una participación minoritaria en la Unión Transitoria de Empresas (UTE) y Aguarague, que se dedica a la búsqueda de petróleo y gas.
- **Tucumán:** posee 200 hectáreas de plantaciones de limón.
- **San Luis:** en Villa Mercedes se encuentran dos empresas: Glucovil Argentina S.A., donde se lleva a cabo la molienda húmeda de maíz, la fabricación de jarabe de fructosa, glucosa, almidones, entre otros subproductos, y también, posee una planta dedicada a la producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.
- **Entre Ríos:** en la Estancia Centella (Concepción del Uruguay), posee 26.000 hectáreas destinadas a la producción agropecuaria.

- **CABA y Provincia de Buenos Aires:** en Buenos Aires, posee 25.000 hectáreas para producción agropecuaria en La Biznaga, La Bellata y Magdala. En CABA se encuentra el domicilio social y la dirección central está en un edificio en la calle Corrientes.

(Canvas, s.f.)

Imagen 1: Localización de los Negocios de la Empresa



Fuente : Informe de Sostenibilidad de Ledesma.

En 2017, se creó una empresa de energía renovable (Ledesma Renovables), en sociedad con la empresa británica Eternum Energy, con el objetivo de crear proyectos de futuros parques solares en distintos puntos de la Argentina, pero en mayo de 2021, los directores decidieron disolverla por no haber cumplido con los objetivos propuestos. (El Cronista, 2020).

San Miguel S.A, es una empresa ubicada en la provincia de Tucumán, con más de 60 años de trayectoria, es una compañía frutihortícola, productora, industrializadora y exportadora de cítricos, a nivel mundial. Posee filiales en Argentina, Uruguay, Sudáfrica y Perú. En la planta de Argentina se realiza el proceso productivo de la fruta, desde su producción hasta la comercialización, pasando por la industria y el empaque. (interNos, 2021) (San Miguel., s.f.).

En el año 2017, realizó su primera exportación de limones a México, lo que fortaleció su posicionamiento en América Latina, se exportaron aproximadamente unas 23 toneladas destinadas a cadenas de supermercados mexicanos para su uso en el mercado interno. (FEDERCITRUS, s.f.).

Este caso es relevante porque se pretende insertar un producto de Ledesma, en este caso el limón, a mercados latinoamericanos. La elección de esta empresa viene dada por la disminución de la demanda de los limones de Ledesma en el mercado externo debido a la sobreoferta que existe por parte de los países competidores.

Objetivo general

- Identificar potenciales clientes de América Latina para el limón de Grupo Ledesma, buscando una potencial exportación para el primer semestre de 2023.

Objetivos específicos

- Seleccionar el mercado más atractivo de Latinoamérica para la exportación de limones de Grupo Ledesma.
- Desarrollar el proceso exportador al mercado seleccionado.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Análisis interno

Antes de concretar una venta al exterior, primero se debe realizar un diagnóstico de la situación interna de la empresa, investigar el entorno que la rodea y la situación internacional.

El negocio de frutas y jugos posee más de 100 clientes dentro de sus tres negocios

- Fruta fresca para exportación.
- Fruta fresca para el mercado interno.
- Jugos.

En Calilegua y en otras zonas de Jujuy, la empresa cuenta con 2.000 hectáreas para la plantación de distintos cítricos, en especial, el limón. Las frutas producidas se procesan en modernas plantas de empaque o se envían a una fábrica para producir jugos concentrados.

Se selecciona la mejor fruta fresca para destinar a la venta y las que no son atractivas, por su color o tamaño, son enviadas a la fábrica para la producción de jugos.

La calidad de los productos, el cuidado del medio ambiente durante el proceso de producción, los certificados y avales y el empleo de tecnología avanzada le ha permitido a la empresa ingresar a mercados más exigentes como la UE, Rusia, Estados Unidos, Asia y MERCOSUR, convirtiéndola en la mayor exportadora de cítricos del país.

Las certificaciones y auditorías, con las que cuenta la dirección del negocio de frutas y jugos, tienen diferentes alcances en función de las áreas productivas:

- Quintas Frutales: las quintas de Ledesma Frutas poseen la Certificación Global G.A.P y también son auditadas en el módulo Add On de Global Gap, sobre las buenas prácticas sociales, denominado GRASP.
- Planta de Empaque: cuenta con la Certificación ISO 9001:2008 y la Certificación Global G.A.P en manipulación.
- Sello All Lemon: Ledesma también posee este aval de calidad para los limones de exportación. (Sobre Ledesma, s.f.)

El negocio del limón, no ha tenido los mejores años en el mercado, a causa de una sobreoferta de los principales productores (Argentina, Sudáfrica y España). No obstante, cabe destacar que, durante 2019, se exportaron 477 pallets de limones frescos a Estados Unidos, un mercado que desde hace 20 años estaba cerrado y realizó su apertura el año anterior.

A fines del mismo año, se alquiló una finca en Tucumán, de 200 hectáreas y para el final del ejercicio 2019/2020, se cosecharon 2.464 toneladas, con el fin de aumentar la oferta tanto en el mercado externo como el industrial. También se realizó una inversión de USD 1,1 millones para adquirir una nueva calibradora electrónica para la planta de empaque de fruta fresca ubicada en Jujuy.

En 2021, se exportaron 4995 toneladas de limones a Estados Unidos.

(Canvas, s.f.)

Análisis Doméstico

Economía

Este factor resulta relevante ya que, en los últimos años, Argentina se caracteriza por poseer inestabilidad en lo económico y político y por las fluctuaciones de crecimiento que se generan año tras año.

Durante 2022, el PBI registro una mejora del 5,2 %, con respecto al 2021 que había sido del 10,4 %, lo que demuestra la persistencia en la recuperación iniciada tras el levantamiento de las medidas sanitarias restrictivas impuestas por la pandemia del Covid _ 19 .las proyecciones indican que para finales de 2023 el PBI va a tener una caída del 2,7%.para 2024 , se pronostica un crecimiento del 0,7 % , y para 2025 , suba del 3 %.el nivel de inflación subió



Fuente: Infobae (2023).

(infobae, 2023)

Imagen : estimaciones del PBI (2023 – 2025)

PIB a precios constantes					
Período	Referencia	Mediana (REM mar-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM mar-23)	Dif. con REM anterior*
2023	var. % prom. anual	-2,7	-2,7 (2)	-2,3	-1,7 (2)
2024	var. % prom. anual	0,7	-0,3 (1)	0,2	0,0 (5)
2025	var. % prom. anual	3,0	+0,5 (2)	2,8	+0,0 (3)

(REM, 2023)

Balanza comercial

El comercio internacional en Argentina, registró valores máximos después de décadas, esto se debió a la reapertura de los mercados y a la flexibilización de protocolos sanitarios, producto de la pandemia.

En cuanto a las exportaciones y a las importaciones, a finales de 2022, cerraron con un saldo de 6.119 millones de dólares y las importaciones alcanzaron los 5.017 millones de dólares. El intercambio comercial (importaciones + exportaciones) fue de 11.136 millones de dólares, un 13 % menor que en diciembre de 2021. La balanza comercial arrojó un superávit de 1.102 millones de dólares (INDEC, 2023).

Inflación

El gobierno nacional había pronosticado una inflación del 5,1 % mensual, y finalmente el INDEC confirmó el mismo valor, y el valor inflacionario acumulado fue del 94,8 % anual.

Imagen 3: Inflación diciembre 2022



(INDEC, 2023)

En la siguiente tabla, se muestra la inflación estimada hasta diciembre de 2023. Para fines de año, el gobierno, estima que la inflación a nivel general llegará al 110% anual, guarismo más alto que el año anterior, que había sido del 94,8%. El REM pronostica que recién para 2024 se verá una disminución en el índice de precios, pero todavía el nivel inflacionario se mantendrá elevado.

Imagen 5: Expectativas Inflación Anual (2023 - 2025)

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM mar-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM mar-23)	Dif. con REM anterior*
2023	var. % i.a.; dic-23	110,0	+10,2 (2)	107,2	+8,6 (2)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	113,3	+9,7 (3)	113,0	+12,0 (2)
2024	var. % i.a.; dic-24	90,0	+8,3 (3)	92,3	+7,7 (15)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	78,0	+4,9 (1)	78,9	+2,9 (2)
2025	var. % i.a.; dic-25	54,6	+0,9 (2)	55,3	+4,3 (2)

(REM, 2023)

Tipo de cambio

Las restricciones del gobierno en materia cambiaria, provoca una variedad de cotizaciones.

Con la creciente inflación y la escasez de reservas en el Banco Central, se producirá una fuerte devaluación de la moneda local en los meses entrantes, cualquier alternativa que se decida por parte del gobierno va a desencadenar resultados negativos (Infobae, 2022).

Al 31 de diciembre de 2022, las reservas internacionales alcanzaron los US\$ 44.598 millones, lo que implicó un ascenso de US\$ 6.973 millones con respecto al trimestre anterior. Ello se originó por transacciones de balanza de pagos de US\$ 5.969 millones, complementada por un alza de US\$ 1.004 millones por las modificaciones de las paridades entre monedas (INDEC, 2023).

Hay que resaltar que, los dólares provenientes de las exportaciones, se deben liquidar por medio del BCRA y el exportador recibe pesos basados en el tipo de cambio oficial menos las retenciones.

Imagen 7: Evolución del tipo de cambio para los próximos 12 meses

Tipo de cambio nominal					
Período	Referencia	Mediana (REM mar-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM mar-23)	Dif. con REM anterior*
abr-23	\$/US\$	215,00	+1,21 (2)	216,14	+0,50 (1)
may-23	\$/US\$	227,24	+1,94 (2)	228,81	+0,19 (2)
jun-23	\$/US\$	240,00	+2,10 (2)	241,74	+0,92 (2)
jul-23	\$/US\$	253,15	+2,19 (2)	255,57	+2,23 (2)
ago-23	\$/US\$	267,43	+2,83 (1)	269,76	+3,42 (1)
sep-23	\$/US\$	283,09	-	284,85	-
Próx. 12 meses	\$/US\$	455,00	+46,00 (13)	466,08	+44,63 (24)
2023	\$/US\$; dic-23	346,23	+15,76 (2)	346,14	+4,54 (12)
2024	\$/US\$; dic-24	719,13	+25,52 (2)	711,79	+44,52 (3)

(REM, 2023)

Imagen 8: Cotización del dólar en los distintos mercados (31/12/2022)

Cotización	Compra	Venta
Dólar BNA	\$ 175,25	\$ 183,25
Dólar Blue	\$ 342,00	\$ 346,00
Dólar Turista		\$ 366,50
Dólar CCL	\$ 335,38	\$ 350,22
Dólar MEP	\$ 334,76	\$ 336,65

(El Cronista Comercial, 2022)

Política

En el último tiempo, el gobierno, junto a distintos bancos, les ofrece a las empresas, líneas de crédito para financiar sus exportaciones, con tasa de interés fija en dólares y devolución de un

solo pago que va de 6 meses a 10 años. Los montos varían dependiendo del destino de la exportación y si es su primera exportación o no.

El gobierno ofrece distintas formas de financiamiento: línea de inversión productiva, proyectos estratégicos BNA, línea de inversión productiva Pymes, línea de internacionalización BICE, líneas de exportaciones a China ICBC, línea capital de trabajo para Mipymes exportadoras a Brasil ICBC y línea de exportación largo plazo BICE. (Ministerio de Relaciones Exteriores ,Comercio Internacional y Culto., s.f.)

En Argentina, existe la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional (antes Fundación Exportar), dedicada al fomento de las exportaciones, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Argentina ha celebrado diferentes tipos de acuerdos comerciales como lo son:

- MERCOSUR: (Mercado Común del Sur), compuesto por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay
- ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración, este organismo le da respaldo legal a los tratados que se celebran en América Latina.

Cabe destacar que, el MERCOSUR ha firmado tratados de libre comercio con Perú, Bolivia y Chile y preferenciales, con México, Ecuador y Cuba. (Mercosur, 2022)

Si bien las condiciones del mercado interno, ya descritas muestran que la economía argentina, en el último año, ha tenido una suba en el Producto Bruto Interno (PBI), los niveles de inflación siguen incrementando mes a mes, haciendo que la demanda interna siga en declive y que el nivel de consumo siga siendo inferior al registrado en los años previos a la pandemia.

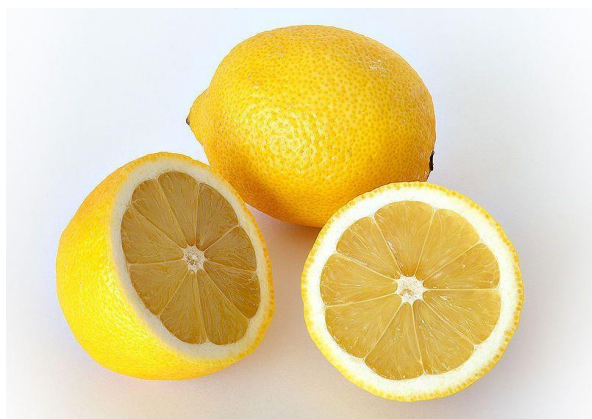
Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), se espera una leve recuperación para los próximos dos años, en el PBI e inflación, aunque actualmente en el país, con sus problemas de deuda externa, la recuperación va a ser lenta. Por esta razón , las empresas buscan incrementar sus ventas en el mercado externo.

Análisis Internacional

Para explorar el potencial de exportación de este producto, primero se debe determinar posición arancelaria y los requisitos que debe cumplir según la normativa argentina.

Posición Arancelaria: 0805.50.00.910T.

Imagen 19: Limones frescos, en envase inmediato, contenido neto inferior o igual a 16 kg.



(Pinterest, s.f.)

Imagen 10: posición Arancelaria

Posición	Nomeclatura	Unidad	Ramo	Código AFIP (TRAM)
0805.50.00.910T	NCM/SIM	01 - KILOGRAMO	II - Cereales, alimentos y maderas	0008.00.00.000Y
<p>II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL 08 FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES; CORTEZAS DE AGRIOS, CÍTRICOS, MELONES O SANDÍAS 08.05 AGRIOS (CÍTRICOS) FRESCOS O SECOS. 0805.50.00 - Limones (Citrus limon, Citrus limonum) y limas (Citrus aurantifolia, Citrus latifolia) 0805.50.00.9 Los demás 0805.50.00.910T En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 16 kg (Dec. PEN 509/07 Anexo III)</p>				
				TEXTO DE PARTIDA
				SUFIJO DE VALOR
				VALOR CRITERIO
				NOTAS
				CALCULADORA FOB
				BARRERAS COMERCIALES
				HISTORIAL DE CAMBIOS DE POSICIONES SIM

(CIVUCE, 2022)

En cuanto a la intervención previa de organismos oficiales, al tratarse de un producto del reino vegetal, debe contar con, la autorización de Flora Silvestre – Conservación de la Biodiversidad y del SENASA, y si la mercadería va en embalaje de madera o en pallets del mismo material, también debe contar con la intervención del SENASA. (Tarifar, 2022)

Para este producto se aplican derechos de exportación e incentivos a la exportación:

- Derechos de exportación: 0,00 %.
- Reintegro extrazona: 2,50%.
- Reintegro intrazona: 2,50 %

En el cuadro que sigue se muestran los principales exportadores de limón a nivel mundial, es decir, los países competidores.

Imagen 11: Exportadores de limones a nivel mundial

SA4	Exportadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)▼	Saldo comercial 2021 (miles de USD) i	Cantidad exportada en 2021	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) i	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2021 (%) i	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2017-2021 (%) i	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2020-2021 (%) i	Participación en las exportaciones mundiales (%) i	Distancia media de los países importadores (km) i	Concentración de los países importadores i
	Mundo	16.136.792	-1.434.908	0	No medida		4		1	100	3.829	0,05
▣	España i	4.231.831	3.985.181	3.706.110	Toneladas	1.142	4	0	1	26,2	1.580	0,16
▣	Sudáfrica i	1.840.989	1.833.662	2.598.746	Toneladas	708	7	7	8	11,4	9.436	0,08
▣	China i	1.336.180	804.144	917.699	Toneladas	1.456	7	4	-15	8,3	3.088	0,2
▣	Estados Unidos de América i	974.700	-836.280	694.408	Toneladas	1.404	-2	-4	5	6	7.649	0,18
▣	Países Bajos i	970.538	-169.200	734.898	Toneladas	1.321	5	2	-3	6	760	0,12
▣	Turkive i	933.720	901.106	1.957.129	Toneladas	477	2	2	-1	5,8	1.736	0,24
▣	Egipto i	853.456	853.390	0			7		6	5,3	3.471	0,09
▣	México i	742.670	707.583	0	No medida		5		35	4,6	1.900	0,93
▣	Marruecos i	530.065	529.998	596.141	Toneladas	889	8	-5	1	3,3	4.320	0,15
▣	Chile i	362.643	342.782	401.810	Toneladas	903	5	8	-2	2,2	9.208	0,69
▣	Australia i	360.987	322.801	261.993	Toneladas	1.378	0	-1	9	2,2	7.832	0,11
▣	Grecia i	289.999	254.936	481.988	Toneladas	602	11	6	5	1,8	1.186	0,1
▣	Italia i	276.905	-87.100	215.754	Toneladas	1.283	1	-5	-6	1,7	854	0,14
▣	Perú	264.850	259.495	266.237	Toneladas	995	10	13	-5	1,6	8.556	0,2
▣	Argentina i	232.679	227.604	395.165	Toneladas	589	-9	2	2	1,4	11.501	0,13
▣	Israel i	189.916	189.695	0	No medida		-3		-15	1,2	4.301	0,18
▣	Pakistán i	171.579	171.559	444.488	Toneladas	386	6	7	-17	1,1	2.883	0,13
▣	Portugal i	168.076	-29.771	181.935	Toneladas	924	5	4	-19	1	950	0,49
▣	Hong Kong, China i	163.797	-225.165	149.027	Toneladas	1.099	-10	-13	-2	1	951	0,87
▣	Francia i	149.104	-1.172.634	102.762	Toneladas	1.451	3	-1	-1	0,9	694	0,21

(Trademap, 2022)

Como se puede observar en la tabla anterior, los primeros cinco países exportadores de limón son España, Sudáfrica, China, Estados Unidos y Países Bajos.

Imagen 12: Países Latinoamericanos importadores de limón

SA4	Importadores	Valor importado en 2021 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2021 (miles de USD) ↓	Cantidad importada en 2021	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) ↑	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2021 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2017-2021 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2020-2021 (%) ↓	Participación en las importaciones mundiales (%) ↓	Distancia media de los países proveedores (km) ↓	Concentración de los países proveedores ↓	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%) ↓
	Mundo	17.571.700	-1.434.908	0	No medida		4		1	100	4.540	0,1	
	América Latina y el Caribe Aggregation	180.807	1.709.111							1			
	México ↓	35.087	707.583	0	No medida		20		44	0,2	1.846	0,87	15,8
	Brasil ↓	31.004	95.366	37.487	Toneladas	827	4	5	2	0,2	5.570	0,39	9,5
	Chile ↓	19.861	342.782	19.221	Toneladas	1.033	0	7	45	0,1	5.172	0,39	3,3
	Costa Rica ↓	16.556	-16.280	70.528	Toneladas	235	-3	0	-8	0,1	1.943	0,46	11,9
	República Dominicana ↓	10.035	-5.622	6.050	Toneladas	1.659	22	13	27	0,1	3.820	0,43	18,5
	Panamá ↓	7.942	-7.942	6.825	Toneladas	1.164	21	23	-6	0	4.035	0,34	14,3
	Ecuador ↓	7.688	-6.664	11.674	Toneladas	657	19	-1	-38	0	2.759	0,29	21,8
	Bahamas	6.790	-6.787	3.807	Toneladas	1.784	16	9	54	0	2.034	0,99	8,8
	Guatemala ↓	6.203	-760	51.973	Toneladas	119	5	12	15	0	2.935	0,23	13,9
	Perú	5.355	259.495	3.544	Toneladas	1.511	3	1	42	0	5.563	0,82	4,8
	Argentina ↓	5.075	227.604	5.350	Toneladas	949	-11	-12	-11	0	6.435	0,32	9,5
	Colombia ↓	4.260	56.315	7.777	Toneladas	548	3	-4	48	0	3.592	0,25	12
	El Salvador ↓	4.097	-3.409	27.627	Toneladas	148	16	5	22	0	2.049	0,18	13
	Aruba ↓	4.073	-4.073	2.173	Toneladas	1.874	4	0	14	0	3.630	0,57	9
	Barbados ↓	3.684	-3.684	2.975	Toneladas	1.238	7	6	15	0	3.992	0,86	38,1
	Paraguay ↓	3.368	-3.352	34.939	Toneladas	96	0	9	-7	0	1.025	0,54	9,6
	Islas Caimanes ↓	2.705	-2.705	2.533	Toneladas	1.068			7	0	2.526	1	19,5
	Honduras ↓	1.833	1.268	1.489	Toneladas	1.231	20	14	65	0	4.335	0,28	12,9
	Uruguay	1.510	70.896	2.383	Toneladas	634	-9	1	-9	0	4.653	0,27	9,5

(Trademap, 2022)

Como se observa en la tabla, los principales países importadores de limones son: México, Brasil, Chile, Costa Rica y República Dominicana.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

En el presente reporte, lo que se pretende, es identificar una oportunidad comercial en el mercado latinoamericano para los limones de Grupo Ledesma, para ello, se realizó un análisis referido a la situación interna de la empresa, un análisis doméstico y, por último, un análisis internacional preliminar para ver dónde se encuentra posicionada la compañía.

En cuanto al análisis interno, se ha podido observar que la compañía cuenta con más de 2.000 hectáreas que se destinan a la plantación de cítricos, en especial, el limón, también posee una planta empaquetadora de frutas con tecnología avanzada y cuenta con certificaciones y avales

dependiendo del área productiva que se trate, en las que se destaca la certificación All Lemon, que garantiza la calidad de los cítricos en el mercado internacional. El producto objeto de análisis no ha tenido sus mejores años en el mercado, debido a la sobreoferta que existe por parte de sus países competidores haciendo que el limón sufra una disminución en su demanda. Hay que destacar que, se han exportado volúmenes considerables de esta fruta a Estados Unidos por lo que resulta rentable apostar a dicha exportación.

En cuanto al análisis del entorno doméstico, nuestro país está atravesando una grave recesión económica, que fue agravada durante la pandemia, presentando una suba descontrolada en la inflación, en el tipo de cambio y una caída en la demanda interna, haciendo que para un futuro la recuperación sea bastante lenta. Pero no todo es negativo, ya que para el año 2022, se registró un saldo positivo en el PBI (5,2%), y para el 2023 y los años venideros se pronostica un aumento y en cuanto al intercambio comercial (importaciones y exportaciones), el 2022, cerró con saldos positivos a pesar de la pandemia y para 2023 se registrará nuevamente un incremento. Al encontrarse el país en un continuo dinamismo, lo que se recomienda es estar al tanto de las medidas que adopta el gobierno nacional. Muchas empresas van a quebrar, debido a la sobreproducción que existe a nivel mundial y por los precios bajos.

La guerra de Rusia – Ucrania le trajo a Argentina consecuencias negativas en materia de intercambio comercial, ya que, Rusia es uno de los principales compradores de productos de origen argentino, en las que se destaca el limón, En el comienzo del conflicto bélico, la Federación Rusa cerró sus principales puertos lo que impidió el ingreso de cargamentos de los distintos productos al país, haciendo que se hayan tenido que redireccionar los envíos hacia la Unión Europea y el sudeste asiático — , Rusia , además ,fue excluida del sistema Swift, — lo que aisló a algunos bancos del país del sistema financiero global y — el rublo se devaluó con respecto al dólar. A partir del mes de julio de 2022, Rusia vuelve a permitir el ingreso de productos de origen nacional al país, siendo esto un aspecto positivo para la exportación del cítrico de Grupo Ledesma.

En cuanto al aspecto internacional, la compañía, actualmente, está posicionada en el mercado externo, tanto en el negocio de los cítricos como en el resto de sus productos, teniendo como competidores en la producción de limones a países como España, Sudáfrica, Países Bajos, etc. En la actualidad, se ha generado una sobreoferta a los potenciales clientes, por lo que se sugiere, ingresar al mercado latinoamericano para luego incursionar en mercados más lejanos de Asia o Europa. Por otra parte, Argentina es uno de los principales exportadores de limones en contra - estación, esto significa que

abastece a los mercados del hemisferio norte, cuando ellos se quedan sin stock de este cítrico, por no ser todavía su época de cosecha, suponiendo para nuestro país una gran oportunidad comercial, a su vez, Sudáfrica, es un gran competidor siendo esta una amenaza en la demanda de limones argentinos al otro hemisferio.

MARCO TEÓRICO

Luego de haber realizado el diagnóstico correspondiente, se procederá a elaborar el marco teórico explicando la herramienta que se van a utilizar para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos planteados en la introducción.

Seleccionar el mercado más atractivo de Latinoamérica para la exportación de limones de Grupo Ledesma

Para abordar el primer objetivo, se va a proceder a evaluar de forma simultánea a múltiples mercados, en los cuales se utilizará un filtro que permita comparar las variables de interés entre los países de Latinoamérica, con el fin de descartar aquellos que no requieran de mayor investigación y así obtener una lista de potenciales países destinatarios de los limones de Ledesma.

Por último, se eligen los criterios de selección para analizar. Luego, se realiza la matriz de preferencia ponderada donde se le dan valor a las variables de mayor importancia para la empresa, y, por último, se determina a través de ella el país que obtenga el mayor puntaje (*Universidad Siglo 21, s.f.*).

Tabla 1: Matriz de preferencia ponderada multipaís

	Peso	Países									
		Pais 1		Pais 2		Pais 3		Pais 4		Pais 5	
Criterio		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Medidas arancelarias											
Facilidad para hacer negocios											
Clasificación riesgo país											
Crecimiento % TN importadas (2017 - 2021)											
PBI per cápita											
TOTAL		-		-		-		-		-	

Fuente: elaboración propia.

Desarrollar el proceso exportador al mercado seleccionado

Para llevar a cabo el segundo objetivo, se va a utilizar la Exportación Paso a Paso que es una herramienta que ofrece la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC), permitiéndole a las empresas exportadoras o para las que quieran iniciarse en ello, comprender de manera sencilla todo el proceso que deben seguir en su comercio exterior, desde la decisión de vender a clientes extranjeros hasta la etapa de post venta, información de procedimientos, normas, requisitos, cálculo de costos ,FOB, aranceles, responsabilidades y organismos intervinientes. (*Camara de Comercio Exterior de Cordoba, 2019*)

Al ser Ledesma, una exportadora experimentada, en la presente secuencia solo se presentarán los principales requisitos a tener cuenta:

- Desde el punto de vista legal, las empresas que pueden exportar son, las que estén registradas en el Registro de Exportadores e Importadores de la DGA, organismo dependiente de la AFIP.
- Clasificación Arancelaria: le permite conocer a la empresa los diferentes estímulos y derechos a la exportación, los aranceles a la importación, las intervenciones que requiere cada organismo oficial para realizar cada una de las operaciones de importación y exportación y las prohibiciones, que rigen para exportar o importar ciertas mercaderías.

En el caso del MERCOSUR, el bloque decidió desarrollar, en base del Sistema Armonizado, el Nomenclador Común del MERCOSUR (NCM), que agrega un nuevo par de dígitos a la posición, con el fin de aclarar su descripción. En Argentina, se ha desarrollado una nomenclatura específica, que se denomina Arancel Integrado Aduanero o Nomenclatura SIM, esta nomenclatura agrega tres dígitos numéricos seguidos de una letra (que actúa como dígito de control).

- Elección del incoterm: es un conjunto de reglas internacionales, de aceptación voluntaria de las partes, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales

incluidas en el contrato de compraventa internacional. En ellas quedan repartidos los costos y los riesgos que deben asumir el comprador y el vendedor, y el punto donde se transmite la propiedad de la mercadería.

- Elección del medio de transporte: la elección está condicionada por las características del producto a exportar: su peso y volumen, las distancias hasta el punto de carga y al país de destino, el costo del flete, y a disponibilidad del servicio. Los medios de transporte son: terrestre, marítimo, aéreo y multimodal.
- Contratación del seguro: dependiendo del incoerm que se pacte entre las partes, será el vendedor o comprador quien lo contrate.
- Documentación a presentar: Factura Proforma, Factura Comercial “E”, Lista de Empaque /Packing List), Documento de Transporte (Carta de Porte, Bill of Lading, Guía Aérea o Tarjeta Postal), Certificado de Origen, Permiso de Embarque (documento que sirve como constancia de que las mercaderías han sido exportadas), Póliza de Seguro y Certificado de Terceros Organismos.
- Luego de producir el bien a exportar y contratar los servicios necesarios para el envío al exterior, se realiza la correspondiente tramitación ante la Aduana y demás organismos intervinientes, así como la propia operación de carga de las mercaderías.

. (La Exportacion paso a paso, CaCEC, s.f.)

PROPUESTA PROFESIONAL

En este apartado, se va a comenzar a abordar cada uno de los objetivos específicos con sus respectivas herramientas, anteriormente planteadas en el marco teórico, con el objetivo de seleccionar al país más atractivo para el envío de los limones de Grupo Ledesma.

Seleccionar el país latinoamericano más atractivo para los limones de Ledesma

Para empezar con el análisis y la reducción del número de países , se tomarán en cuenta los 5 primeros países latinoamericanos importadores de limones frescos , en el 2022 (Trademap, 2022):

Tabla 2: Principales importadores de limones de América Latina

Países	Valor importado en 2021 (miles de USD)	Cantidad importada en 2021 (en toneladas)
México	35.087	0
Brasil	31.004	37.487
Chile	19.861	19.221
Costa Rica	16.556	70.528
República Dominicana	10.035	6.050

Fuente: elaboración propia en base a Trademap.

A continuación, se van a comenzar a evaluar los criterios:

Tabla 3: Medidas arancelarias

País	Medidas Arancelarias	Valor	Rango	Valor	Rango
México	15,6 %	2	15 a 19,9 %	1	De 20 o mas
Brasil	9,5 %	4	5 a 9,9%	2	5 a 9,9%
Chile	3,3%	5	0 a 4,9%	3	10 a 14.9
Costa Rica	11.9%	3	10 a 14.9	4	5 a 9,9%
República Dominicana	18,5 %	2	De 15 a 19,9 %	5	0 a 4,9%

Fuente: elaboración propia en base a Trdemap.

Tabla 4: facilidad para hacer negocios

País	Facilidad para hacer negocios (1 – 190)	Valor	Rango	Valor	Rango
México	60	3	36 a 65	1	100 o mas
Brasil	124	1	100 o mas	2	66 a 99
Chile	59	3	36 a 65	3	36 a 65
Costa Rica	74	2	66 a 99	4	16 a 35
República Dominicana	115	1	100 o mas	5	1 a 15

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de Doing Business.

Tabla 5: Riesgo país

País	Riesgo país	Valor	Rango	Valor	Rango
México	B	3	B - C	1	E
Brasil	C	3	B - C	2	D
Chile	A3	4	A3- A4	3	B - C
Costa Rica	B	3	B - C	4	A3- A4
República Dominicana	B	3	B - C	5	A1 – A2

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de Coface.

Tabla 6: Crecimiento en toneladas importadas

País	Crecimiento % TN importadas (2017 – 2021)	Valor	Rango	Valor	Rango
México	0	2	0 a 19,9	1	Menor a 0
Brasil	5	2	0 a 19,9	2	0 a 19,9
Chile	7	2	0 a 19,9	3	20 a 39,9
Costa Rica	0	2	0 a 19,9	4	40 a 59,9
República Dominicana	13	2	0 a 19,9	5	60 o más

Fuente: elaboración propia en base a Trdemap.

Tabla 7: PBI per cápita (2021)

País	PBI per cápita (USD)	Valor	Rango	Valor	Rango
México	9.926,4	1		1	0 a 9.999
Brasil	7.518,8	1		2	10.000 a 19.999
Chile	16.502,8	2		3	20.000 a 44.999
Costa Rica	12.508,6	2		4	45.000 a 59.999
República Dominicana	8.603,8	1		5	60.000 a 90.000

Fuente: elaboración propia con datos extraídos del Banco Mundial

Tabla 8: Ponderación

		Países									
		Mexico		Brasil		Chile		Costa Rica		Republica Dominicana	
Criterio	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Medidas arancelarias	0,25	2	0,5	4	1	5	1,25	3	0,75	2	0,5
Facilidad para hacer negocios	0,3	3	0,9	1	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3
Clasificación riesgo país	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Crecimiento % TN importadas (2017 – 2021)	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
PBI per cápita	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4	2	0,2	1	0,2
TOTAL	1	-	2,25	-	2,15	-	3,35	-	2,2	-	1,65

Como se ha podido observar en la tabla anterior, Chile es el país seleccionado para exportar los limones frescos de Ledesma, por haber obtenido el puntaje más alto en la ponderación con 3,35 puntos, estando por encima de los países restantes, destacándose en los criterios evaluados: medidas arancelarias, facilidad para hacer negocios, Riesgo país y PBI per cápita.

Proceso de exportación para el mercado seleccionado

Para el envío a Chile, se exportarán 2.835 kg de limones frescos, con un valor aproximado de 3700 USD, que irán distribuidos en 189 cajas de 15 kg cada una. La carga se realizará en 21 pallets con 9 cajas cada uno. El medio de transporte seleccionado será terrestre, específicamente, en camión, ya que el país de destino es limítrofe (Libertador San Martín, Jujuy - Santiago de Chile). El contenedor seleccionado para la carga es un Dry de 40 pies.

Imagen 13: Empaque para exportación



(Somos Ledesma, s.f.)

En la tabla que sigue se mostraran los potenciales clientes importadores de limones a Chile:

Tabla 9: Lista de empresas importadoras en Chile

Nombre de la empresa	N ° de categoría de productos o servicios comercializados	N° de empleados	País	Ciudad	Teléfono de contacto
Agro Millora Sur S.A.	2	120	Chile	Curico	+5675492795
Dole – Thomsen Sociedad Anónima	2	100	Chile	Santiago	+56 22708800
Sociedad Agrícola Uni – Agri Ovalle Ltda	3	883	Chile	Limari	+5653620353
Sociedad Agrocomercial Fruchac Sa – Agrocomercial Fruchac S.A.	3	50	Chile	Hijuelas	+56332272630

Fuente: elaboración propia con datos de Trademap.

La empresa importadora que se seleccionó fue Dole Thomsen S.A. ubicada en Santiago de Chile, debido a que se encuentra en la misma ciudad en la que va a arribar la mercadería.

A continuación, se detallarán los costos de exportación con la cantidad mencionada anteriormente. Para ello, se va a utilizar la herramienta CIVUCE, que posee una calculadora electrónica. Solamente se cargan los datos al sistema y la herramienta calcula por posición arancelaria todos los costos de la operación.

Calculo FOB / FCA

- Cantidad de limones (kg) :2.835 kgrs.
- Precio unitario EXW: 1,30 USD (costo estimado).
- Valor total de exportación: 3.700 USD.
- Embalaje: 600 USD
- Derechos de exportación: 0,00%
- Reintegros: 2,50 %
- Comisión agente: 1%
- Gastos bancarios: 0,5 %
- Honorarios al despachante de aduana: 1%
- Utilidad: 54%

VUCE **CALCULADORA FOB**

EXPORTACION 0805.50.00.910T
 II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
 08 FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES; CORTEZAS DE AGRIOS, CÍTRICOS, MELONES O SANEJAS
 08.05 AGRIOS (CÍTRICOS) FRESCOS O SECOS.
 0805.50.00 -Limonos (Citrus limon, Citrus limonum) y limas (Citrus aurantifolia, Citrus latifolia)
 0805.50.00.9 Los demás
 0805.50.00.910T En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 16 kg (Dec.PEN 509/07 Anexo III)

Referencia personalizada

Pais destino

Cantidad de mercadería TONELADA Moneda Tipo de Cambio

COSTOS DE EXPORTACIÓN		DERECHOS		MAS RESULTADOS	
USD				USD	
Costo de la Mercadería	<input type="text" value="3.700,00"/>	Es orgánico	<input type="text" value="NO"/>	TOTAL COSTOS DE EXPORTACIÓN	<input type="text" value="5.632,27"/>
Envases y Embalajes	<input type="text" value="600,00"/>	Derechos Generales de Exportación	<input type="text" value="0,00"/> %	TOTAL GASTOS INDIRECTOS	<input type="text" value="118,57"/>
Flete Interno	<input type="text" value="982,27"/>	Derechos Adicionales Decreto 793/18 - 865/18	<input type="text"/>	COSTO TOTAL	<input type="text" value="5.750,84"/>
Seguro Interno	<input type="text" value="350,00"/>			UTILIDAD NETA	<input type="text" value="6.403,00"/>
Otros gastos directos	<input type="text" value="0,00"/>				
GASTOS INDIRECTOS		UTILIDAD NETA (esperada)		DERECHOS GENERALES	
Comisiones	<input type="text" value="1,00"/> %	Utilidad Deseada % sobre el Valor FOB			<input type="text" value="0,00"/>
REINTEGROS		Utilidad Neta	<input type="text" value="54,00"/> USD	DERECHOS ADICIONALES	
Ecológico, biológico	<input type="text" value="NO"/>	IMPUESTO A LAS GANANCIAS		TOTAL DERECHOS A PAGAR	
de Origen?	<input type="text" value="SI"/>	Pais destino diferente al de facturación	<input type="text" value="NO"/>	<input type="text" value="0,00"/>	
Tiene sello "Alimentos Argentinos..."	<input type="text" value="SI"/>	Es país No cooperante?	<input type="text" value="NO"/>	ANTICIPO IMP. GANANCIAS	
Mercadería elaborada en: Catamarca: Antofagasta de la Sierra, Jujuy: Cochinocha, Humahuaca, Rincónada, Sta. Catalina, Susques, Tumbaya o Yavi. Salta: La Poma o Los Andes		Anticipo ganancias	<input type="text" value="0,00"/>	REINTEGRO A COBRAR	
Adicional Reintegros	<input type="text" value="0,50"/> %	Precio FOB Oficial		Flete Internacional	
Reintegros Generales	<input type="text" value="2,50"/> %	Fecha Prevista de Embarque	<input type="text"/>	<input type="text" value="0,00"/>	
		Valor Oficial (Dol/Toneladas)	<input type="text" value="0,00"/> USD	TOTAL CFR	
		Total Valor Oficial	<input type="text" value="0,00"/> USD	<input type="text" value="11.857,41"/>	
		VALOR FOB	<input type="text" value="11.857,41"/> USD	CFR UNITARIO	
		VALOR UNITARIO	<input type="text" value="3.952,47"/> USD	<input type="text" value="3.952,47"/>	
				Seguro de Carga Internacional	
				<input type="text" value="0,00"/>	
				TOTAL CIF	
				<input type="text" value="11.857,41"/>	
				CIF UNITARIO	
				<input type="text" value="3.952,47"/>	

Según la herramienta empleada, el valor FOB / FCA de exportación es de 11.857,41 U\$ y el valor unitario FOB /FCA es de 3.952,47 U\$.

Con el propósito de brindar más información a la empresa, se va a proceder a calcular el precio DDP Santiago de Chile del producto en cuestión. Primero se va a calcular el precio CPT.

Calculo CPT

Valor FCA	11.857,41
Flete internacional	982,27

CPT= FCA + FLETE INTERNACIONAL

CPT= 11857,41 + 982,27

CPT= 12.839,68

Calculo del CIP

Valor CPT	12.839,68
Seguro internacional	350

$CIP = CPT + \text{Seguro internacional}$

$CIP = 12.839,68 + 350$

$CIP = 13.189,68$

Calculo del precio DDP

Valor CIP	13.189,68
Derechos de importación	0%
Impuesto al valor agregado (IVA)	19 % CIP

$DDP = CIP + DI + IVA$

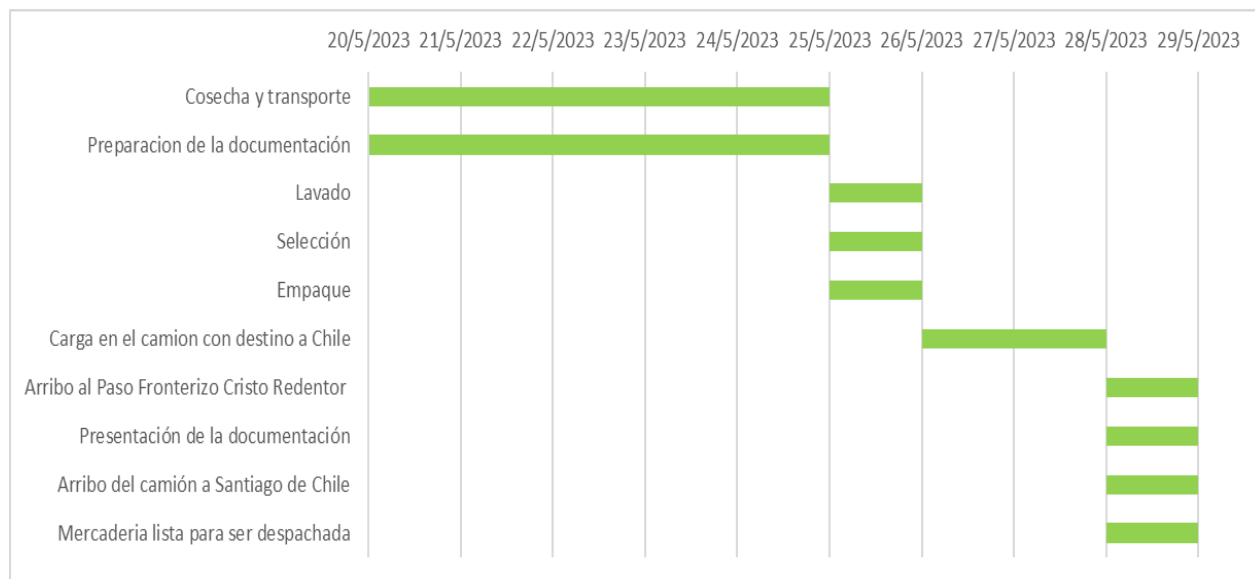
$DDP = 13.189,68 + 0,0 + 0,19 \times 13.189,68$

$DDP = 15.695,71 \text{ USD}$

Los documentos que se emplearán para concretar la presente exportación son Factura Pro forma y orden de compra internacional. Las dos deben contar con los datos de ambas partes, exportador e importador, deben incluir el precio y cantidad de mercadería a exportar, Certificado de Origen, Certificado Fitosanitario emitido por SENASA, Conocimiento de embarque y Packing List y también se debe revisar si el importador solicita documentación adicional.

Para finalizar este apartado y definir en cuanto tiempo se van a realizar las distintas actividades, se realizará un Diagrama de Gantt:

Gráfico 1: Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de lo analizado y planteado en el presente reporte, se ha podido concluir que Grupo Ledesma se encuentra en condiciones para ingresar al mercado latinoamericano, en los primeros 6 meses del 2023. El producto que se eligió para exportar, limones frescos, cuenta con una gran demanda en el mercado externo y un gran potencial de venta, ya que, sus clientes se pueden encontrar en distintos rubros, entre los que se destacan; las cadenas de supermercados que es mayormente el destino de los cítricos importados.

A diferencia del mercado global, en el mercado latinoamericano, la compañía cuenta con una gran ventaja, ya que allí, se han firmado distintos acuerdos comerciales, que actualmente, están vigentes. También se encuentra la aproximación geográfica entre países y la cultura e idioma que se comparte con casi todos los países de la región.

A pesar de que, en la actualidad, el país no está atravesando un buen momento económico y político, se recomienda aprovechar las oportunidades que brindan los distintos organismos de promoción a la exportación; como la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional y demás organismos; para la apertura de nuevos negocios en el extranjero por medio de la participación en ferias internacionales y futuras financiaciones.

Con la información extraída a lo largo de todo el reporte, se pudo inferir que el país más adecuado y atractivo para la exportación de los limones frescos de Grupo Ledesma, dentro de Latinoamérica, es Chile, este país cuenta con un bajo riesgo político y económico, una gran cercanía geográfica y también posee un acuerdo de libre comercio con el MERCOSUR, facilitando el intercambio comercial.

El nivel de calidad que tienen los cítricos de grupo Ledesma, logra destacarse de otras empresas y países productores de limones a nivel mundial, por lo que se sugiere que, en un futuro la empresa analice nuevos países como potenciales clientes en Latinoamérica y en otros continentes, con el propósito de extender su negocio a más mercados y permitiéndole, posicionarse como una empresa líder en la producción y comercialización de frutas frescas.

Referencias

Canvas (s.f.). Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Grupo%20Ledesma.pdf>

Informe de sostenibilidad de Ledesma (s.f) Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>

FEDERCITRUS (s.f.) Obtenido de <https://www.federcitrus.org/san-miguel-y-la-primera-exportacion-de-limonos-tucumanos-a-mexico/>

Sobre Ledesma s.f.) Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/#frutas>

Pinterest s.f.) Obtenido de <https://ar.pinterest.com/pin/173740498094888856/>

El Cronista (2020).Obtenido de [//www.cronista.com/apertura/empresas/Por-que-Ledesma-cerro-su-primero-balance-con-resultados-positivos-en-cuatro-anos-20200830-0007.html#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%20fiscal%2C%20Ledesma%20export%C3%B3%2042.423%20toneladas,3%2C8%20millones%20de%20tone](http://www.cronista.com/apertura/empresas/Por-que-Ledesma-cerro-su-primero-balance-con-resultados-positivos-en-cuatro-anos-20200830-0007.html#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%20fiscal%2C%20Ledesma%20export%C3%B3%2042.423%20toneladas,3%2C8%20millones%20de%20tone)

. Ledesma (2022) Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/>

Telam (2022). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202203/587330-pbi-2021-crecio-ms-de-10-por-ciento.html>

Infobae (2022) Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/15/dolar-y-controles-extremos-con-la-brecha-del-100-la-argentina-es-el-pais-con-mas-tipos-de-cambio-del-mundo/>

El Cronista Comercial (2022) Obtenido de : <https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>

Trademap (2022). Obtenido de : https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c0805%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trademap (2022). Obtenido de : https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7c0805%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

INDEC (2023). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

INDEC (2023). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>

REM (2023). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220831%20Resultados%20web.pdf>

Camara de Comercio Exterior de Cordoba. (2019). Obtenido de <https://www.cacec.com.ar/Noticia/detalleNoticia/cacec-relanza-el-manual-exportacion-paso-a>

