

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

**“Oportunidad comercial para exportación de naranja al
mercado asiático”**

Autor: Zahira Muchiut

DNI: 44083721

Legajo: VCIN006922

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

2025

Resumen

En el siguiente Trabajo Final de Graduación se elaboró un plan de exportación para identificar una nueva oportunidad comercial para las naranjas Valencia de la empresa Ledesma S.A.A.I., principal producto, líder en la exportación de cítricos en Argentina. Ante el aumento global del consumo de cítricos postpandemia se buscó aprovechar esta tendencia para mejorar la rentabilidad y diversificar mercados.

Se detectó una alta demanda en Asia, seleccionando Emiratos Árabes Unidos por su atractivo mercado, ausencia de aranceles y barreras comerciales. Se adaptó el producto al etiquetado, se gestionaron las certificaciones fitosanitarias y se eligió un importador con sólida presencia en Dubái. Se abordaron desafíos logísticos para optimizar costos y asegurar el transporte refrigerado.

Para la promoción se planifica la participación en ferias internacionales y el desarrollo de una página web dirigida a distribuidores mayoristas. Finalmente, se establecieron indicadores claves de desempeño para evaluar rentabilidad, participación del mercado y satisfacción del cliente, asegurando la viabilidad de la exportación o la búsqueda de nuevos mercados.

Palabras claves: Exportación; logística internacional; mercados asiáticos, naranjas valencia; oportunidad comercial

Abstract

In the following Final Graduation Project, an export plan was developed to identify a new commercial opportunity for Valencia oranges from the company Ledesma S.A.A.I, the main product, leader in the export of citrus fruits in Argentina. Given the global increase in post-pandemic citrus consumption, the aim was to take advantage of this trend to improve profitability and diversify markets. A high demand was detected in Asia, selecting the United Arab Emirates for its attractive market, absence of tariffs and trade barriers. The product was adapted to the labelling, phytosanitary certifications were managed and an importer with a strong presence in Dubai was chosen. Logistical challenges were addressed, to optimize costs and ensure refrigerated transport. For promotion, participation in international fairs and the

development of a website aimed at wholesale distributors are planned. Finally, key performance indicators were established to evaluate profitability, market share and customer satisfaction, ensuring the viability of the export or the search for new markets. Keywords: Export; international logistics; Asian markets, Valencia oranges; Business Opportunity

Keywords: Export; international logistics; Asian markets, Valencia oranges; Business Opportunity

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	5
<i>Descripción de la situación</i>	5
Diagnóstico y discusión	15
Marco teórico	17
Plan de implementación	20
Referencias	32

Introducción

Marco de referencia institucional

El siguiente Trabajo Final de Grado trata sobre el análisis de la situación de la empresa Ledesma, una empresa agroindustrial argentina que se convirtió en líder en producción de azúcar y papel y tuvo una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol y bioetanol, carne y cereales.

En la provincia de Jujuy, en la localidad de Libertador General San Martín, nació Ledesma S.A.A.I. Sociedad Anónima Agrícola Industrial en 1908. Fue fundada por la familia Blaquier Arrieta. Se trata de una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia, un crecimiento basado en una visión de largo plazo derivada de la firme convicción de agregar valor en base a la integración. En sus inicios la empresa invirtió constantemente en innovación y en incorporar nuevas tecnologías para sumar valor.

La empresa cuenta con más de 3000 hectáreas de plantaciones de naranjas, pomelos y limones, los cuales son cultivados, procesados y comercializados. En el 2019 fue la empresa que más cítricos vendió al exterior, vendió 28.429 pallets, casi un 10% de lo que exportó toda Argentina (Universidad Siglo 21, s.f.).

Breve descripción de la problemática

La empresa cuenta con más de un siglo de vida y en la actualidad es un agente importante en la producción y exportación de herencia de productos de la caña de azúcar, papel y frutas cítricas. A pesar de una fuerte capacidad de producción y experiencia en la exportación tiene al desafío de conquistar nuevos mercados como Asia, donde en los últimos años la demanda de cítricos ha crecido significativamente.

La dificultad radica en la necesidad de identificar oportunidades comerciales viables en ese continente, adaptarse a exigencias sanitarias y logísticas, y competir con actores internacionales con mejores condiciones geográficas y logísticas.

La actividad productiva de Ledesma se desarrolla en una región de alta valoración ambiental, las yungas del noroeste argentino y selvas subtropicales de montaña. Es por ello que se asume el compromiso de llevar adelante los negocios de forma sostenible formalizando la política ambiental. Esta señala el marco en el cual todo el personal, proveedores y clientes operan y actúan en cumplimiento del marco legislativo ambiental vigente (Ledesma, s.f.).

Antecedentes

En 2019, Ledesma fue la empresa argentina que más cítricos exportó, con un total de 28.429 pallets, lo que representó cerca del 10% de las exportaciones nacionales. Esta experiencia demuestra la capacidad operativa y comercial de la empresa. A nivel global, el sector citrícola ha enfrentado desafíos relacionados con el cambio climático, la sobreoferta internacional y barreras sanitarias. Sin embargo, países como España, Sudáfrica y China han logrado posicionarse como líderes en exportación gracias a una estrategia sostenida de diversificación de mercados, inversión en tecnología, certificaciones de calidad y tratados comerciales favorables.

Relevancia del caso

Con base en el comentario anterior, se desprende que una oportunidad estratégica para la empresa Ledesma es la apertura a la exploración del mercado asiático. Esto se debe a varios factores. Primero, no solo en el caso de la naranja, sino también con la producción en general, se observa la tendencia de apertura y crecimiento de los países asiáticos. Por ejemplo, en el caso de la demanda de naranjas: en Vietnam, uno de los más grandes paso de 695 a 900 el consumo anual de naranjas, lo que significa que el mercado tiene un alto potencial.

Lo segundo, el contexto político y económico actual de Argentina facilita las exportaciones al mundo; en particular, incluso Asia vio un aumento en las compras. Esto lleva a la oportunidad de exportar a Asia sin barreras. Por lo tanto, expandir los mercados, no depender de los compradores clásicos y, lo más importante, hacer que el negocio frutícola sea más rentable es la tarea de la empresa con el proyecto presentado a continuación: esta presentación trata sobre el descubrimiento de la oportunidad comercial en Asia de exportar cítricos.

Los cítricos en la presentación son naranjas y el destino es el asiático. Se eligió la naranja porque, como se dijo, Argentina ha demostrado en varias ocasiones una fuerte dinámica de exportación y, además, el consumo de cítricos ricos en vitaminas, como naranjas, aumentó en gran medida no solo en Argentina sino también en el mundo, por ejemplo, en el país se consumieron un 60 % más de naranjas que en años anteriores.

Objetivo General

Identificar oportunidades comerciales en el mercado asiático para exportar cítricos de naranjas de la empresa grupo Ledesma para principios del 2026.

Objetivos Específicos

- Determinar un mercado potencial para los cítricos de naranja de la empresa Ledesma en la región de Asia.
- Desarrollar una estrategia comercial para penetrar en el mercado previamente seleccionado.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa es una Sociedad Anónima Agrícola Industrial (S.A.A.I.) y forma parte del grupo empresario:

Ledesma Frutas (ex Citrusalta S.A.): concentra la producción de frutas frescas, jugos concentrados y aceites esenciales a partir de naranjas, pomelos y limones.

A continuación, se realiza un análisis del escenario interno en el cual se encuentra operando actualmente la empresa, la cual brinda información del macro entorno.

Análisis FODA

La herramienta utilizada para realizar el análisis interno y externo de una empresa se denomina FODA. Al identificar las fortalezas y debilidades internas de Ledesma permite reconocer sus capacidades reales y áreas de mejora. Al mismo tiempo, al analizar las oportunidades y amenazas del entorno contribuye a anticipar cambios en el mercado, adaptarse a nuevas condiciones y minimizar posibles riesgos.

Fortalezas	Oportunidades
Campos propios para cosecha de cítricos.	Creciente demanda de alimentos saludables en Asia, especialmente ricos en Vitamina C.
Mayor productor y exportador de cítricos de la Argentina en volumen de venta.	Certificaciones Internacionales de calidad: Global G.A.P, HACCP, ISO 9001:2000 y Halal.
Fábricas de selección, limpieza y empaque de fruta fresca.	Acuerdo de los países del ASEAN con el Gobierno Argentino.
Experiencia y liderazgo en el rubro a nivel nacional.	Presencia en mercados europeos, del Medio Oriente y de Asia.
Conocimiento y experiencia administrativa para la exportación.	Acuerdos comerciales con la Unión Europea
Tecnología de última generación en el sector de frutas.	
Debilidades	Amenazas

Altos costos logísticos y distancia geográfica con los países asiáticos.	Los principales competidores en las exportaciones de productos cítricos son España, Sudáfrica y China.
Cumplir con requisitos de calidad, trazabilidad y normas sanitarias complica el proceso exportador.	La competencia tiene menor distancia a los países del ASEAN en relación con Argentina.
Falta de inversión en transportes refrigerados.	Barreras arancelarias y fitosanitarias: Algunos países asiáticos tienen regulaciones estrictas respecto a pesticidas, trazabilidad y protocolos de sanidad vegetal.

Tabla 1: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia, en base a Universidad Siglo 21 (s.f.).

Análisis PESTEL

Con el fin de tener un contexto situacional del macro entorno del Grupo Ledesma en su negocio de frutas se realiza un análisis PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores Políticos

Desde la asunción del presidente Javier Milei en diciembre de 2023 el panorama político argentino ha estado marcado por una serie de reformas estructurales orientadas a la apertura económica y la liberalización del comercio. En abril de 2025, el Gobierno acordó un nuevo rescate financiero con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por 20.000 millones de dólares y anunció el levantamiento parcial del cepo cambiario, estableciendo una banda de flotación entre \$1.000 y \$1.400 por dólar (El País, 2025a). Estas decisiones buscan estabilizar la economía nacional y recuperar la confianza de los mercados internacionales.

En materia de comercio exterior continúan vigentes los decretos N.º 789/2020 y N.º 1060/2020 que suprimen o reducen los derechos de exportación para los productos del agro, incluidos los cítricos (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020). Esta medida beneficia directamente al negocio frutícola del Grupo Ledesma al mejorar la competitividad de sus exportaciones. Además, el fortalecimiento del vínculo comercial con China, evidenciado por la reciente renovación de un swap de

divisas, reafirma la prioridad del actual gobierno en diversificar los socios comerciales fuera del MERCOSUR (El País, 2025b).

Factores Económicos

En el año 2025 la inflación interanual fue del 33,6% (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2025). La categoría que más ha influido en el aumento de precios incluye alimentos y bebidas, se anticipa que la inflación podría seguir aumentando en los próximos meses impulsada por la variación del tipo de cambio y el costo de los alimentos por lo que la proyección a futuro será que continúe en el corto plazo. La balanza comercial a nivel interanual se situó con un superávit comercial de USD 5.071 frente a los USD 14. 075 millones en el año 2024. Se espera que la balanza comercial argentina mantenga un saldo positivo alrededor de 2000,00 millones de dólares en 2026 y 2300,00 en 2027.

El consumo minorista continúa en caída: en marzo de 2025 disminuyó un 5,4% interanual, afectando el mercado interno y condicionando la demanda de productos no esenciales como los cítricos (El País, 2025c).

Factores Sociales

La pobreza y la informalidad laboral persisten como desafíos estructurales afectando a casi la mitad de la población. Las políticas sociales del gobierno nacional han sido reducidas en el marco de un ajuste fiscal generando tensiones sociales y protestas por parte de diversos sectores (El Liberal, 2025). Este contexto social impacta indirectamente en la demanda interna de alimentos y plantea interrogantes sobre la estabilidad del mercado laboral y el consumo.

Factores Tecnológicos

En Argentina, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) lidera la innovación en el sector agropecuario. En marzo de 2025 presentó en Expo agro avances en sensorización, automatización, drones y genética vegetales aplicados a la producción frutícola (INTA, 2025). Estas tecnologías mejoran la eficiencia productiva, elevan los estándares de calidad y refuerzan la competitividad del país. Además, el INTA impulsa la transformación digital del agro promoviendo el uso de tecnologías

de precisión y sistemas de trazabilidad, factores claves para cumplir con los requisitos sanitarios y ambientales de mercados exigentes como el asiático (INTA, 2025b).

En Asia-Pacífico, países como China, Japón y Australia lideran la transformación agrícola mediante tecnologías avanzadas como agricultura de precisión, IoT e inteligencia artificial. Estas herramientas permiten monitoreo en tiempo real, uso eficiente de recursos y mayor sostenibilidad. También destacan innovaciones como agricultura vertical e invernaderos inteligentes (Markets and Markets, 2025).

Este alto nivel tecnológico impone estándares exigentes para exportadores, lo que obliga a Argentina a adoptar tecnologías compatibles que aseguren trazabilidad, calidad y eficiencia en la producción.

Factores Ecológicos

El cambio climático continúa siendo una de las principales amenazas para la producción frutícola. En regiones como el NOA, donde opera el Grupo Ledesma, los fenómenos meteorológicos extremos, como sequías prolongadas y lluvias intensas, afectan directamente la calidad y cantidad de la cosecha de cítricos. Durante el verano 2024/2025 se registraron condiciones climáticas adversas en varias provincias del norte argentino, lo que provocó daños en cultivos y obligó a replantear estrategias de manejo hídrico (INTA, 2025c).

Ante este escenario se ha intensificado el uso de tecnologías de monitoreo climático y sistemas de riego de precisión. Sin embargo, la sostenibilidad ambiental no solo se vincula con la mitigación de riesgos climáticos, sino también con la implementación de políticas empresariales comprometidas con el entorno. En este sentido, Ledesma ha reforzado su política ambiental reafirmando su adhesión a principios de producción responsable en zonas de alta biodiversidad como las Yungas (Ledesma, 2019).

Además, los estándares ambientales internacionales para el comercio de productos agrícolas exigen certificaciones como Global G.A.P o Rainforest Alliance, cada vez más valoradas por los mercados asiáticos y europeos, lo cual implica desafíos

y oportunidades para el negocio frutícola (Food and Agriculture Organization (FAO), 2024).

Factores Legales

En el plano legal, algunas retenciones han sido eliminadas para productos agroindustriales, sin embargo, la carga tributaria y la inestabilidad normativa continúan siendo factores de riesgo (Ámbito, 2025).

En cuanto a regulaciones específicas del comercio exterior, la Secretaría de Comercio y la Dirección General de Aduanas han implementado nuevas normativas para agilizar los trámites de exportación, incorporando digitalización y simplificación de los registros (ARCA, 2025). Sin embargo, persisten ciertas restricciones vinculadas al acceso al mercado de divisas y a la liquidación de exportaciones, aunque se han flexibilizado en el nuevo esquema cambiario pos-cepo.

Por otro lado, la legislación ambiental y laboral cobra especial importancia en el contexto de las exportaciones ya que los compradores internacionales exigen cumplimiento con estándares éticos y sostenibles. En ese sentido, el cumplimiento de leyes nacionales como la Ley de Bosques N.º 26.331 y la Ley de Residuos Peligrosos N.º 24.051 resulta clave para mantener la reputación internacional y el acceso a mercados exigentes (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2024).

Análisis del sector doméstico

En Argentina, el sector citrícola está concentrado principalmente en dos regiones productoras: el NEA (Noreste Argentino) y el NOA (Noroeste Argentino). En el NEA se encuentran las provincias de Entre Ríos, Corrientes y Misiones que destacan por la producción de cítricos dulces como naranjas, mandarinas y pomelos. Esta zona concentra el 75% de la producción de cítricos dulces del país, con una superficie cultivada que abarca alrededor de 130,000 hectáreas. Por otro lado, el NOA, integrado por las provincias de Jujuy, Salta y Tucumán se especializa en la producción de limón, siendo Tucumán la principal productora, concentrando cerca del 90% de la producción nacional de esta fruta.

El sector citrícola argentino enfrentó una serie de desafíos en 2024, lo que resultó en una caída en los volúmenes exportados, especialmente de limones. Las

dificultades climáticas, los problemas sanitarios y las tensiones económicas globales afectaron la producción, especialmente en las provincias del Litoral, que vieron una merma del 40% en la producción de naranjas y mandarinas. Aunque el consumo interno de cítricos se mantuvo robusto debido a precios atractivos, las exportaciones, principalmente hacia Europa y Estados Unidos, se vieron reducidas.

Las exportaciones de naranjas se mantuvieron moderadas, con un volumen significativo destinado al mercado estadounidense. Sin embargo, la exportación de mandarinas se mantuvo relativamente baja, y los problemas sanitarios que afectaron al limón se trasladaron también a las naranjas, lo que provocó la suspensión temprana de las exportaciones hacia Europa.

A nivel mundial, los principales exportadores de cítricos en 2024 fueron Sudáfrica y España, mientras que Argentina, aunque sigue siendo uno de los principales exportadores de limón a nivel global, enfrentó una creciente competencia por parte de países productores del Mediterráneo y de otros mercados emergentes. Las exportaciones de cítricos frescos de Argentina, que representaban una parte importante de las exportaciones agrícolas, se vieron afectadas por la sobreoferta global y la caída en los precios internacionales. Esto llevó a una disminución en el volumen total exportado con un descenso notable en las exportaciones hacia mercados clave como la Unión Europea y los países del MERCOSUR.

Para el año 2025 se prevé que la producción de cítricos en Argentina continúe enfrentando dificultades debido a varios factores. La baja en la producción de limones, impulsada por la disminución de las hectáreas cultivadas y las condiciones climáticas adversas, es una de las principales preocupaciones. A su vez, el mercado interno sigue siendo una fuente importante de absorción para los cítricos, aunque los costos logísticos y la falta de infraestructura adecuada continúan representando un obstáculo significativo para la competitividad del sector en el mercado internacional.

Análisis internacional

En el siguiente análisis internacional se expondrán los principales países exportadores e importadores de naranjas.

La posición arancelaria que identifica el producto a exportar es: 0805.10.00.100P y su clasificación se descompone de la siguiente manera:

08 Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios, cítricos, melones o sandías.

0805 agrios (cítricos) frescos o secos.

0805.10.00 Naranjas

0805.10.00.100P Frescos a granel (Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), 2025).

Exportadores	Valor exportado en 2024 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2024	Unidad de Cantidad	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2020-2024 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
España	1192572	1189855	Toneladas	-8	23,3
Sudáfrica	758712	1132607	Toneladas	-3	14,8
Egipto	683378	1238103	Toneladas	8	13,3
Estados Unidos de América	521664	340024	Toneladas	-10	10,2
Países bajos	293167	277607	Toneladas	-3	5,7
Australia	236309	191403	Toneladas	0	4,6
Grecia	223110	324579	Toneladas	1	4,4
China	173270	177399	Toneladas	20	3,4
Italia	153507	118042	Toneladas	-1	3
Türkiye	140728	233651	Toneladas	-6	2,7

Tabla 2: Principales 10 exportadores mundiales de naranjas frescas.

Fuente: Elaboración propia a base de (Trade Map, 2024).

Según los datos de exportaciones correspondientes al año 2024 se observa que los 3 principales países exportadores de naranjas a nivel mundial son: España, con un valor exportado de 1.192.572 miles de USD y una cantidad exportada de 1.189.855 toneladas; Sudáfrica con 758.712 miles de USD y 1.132.607 toneladas, Egipto con 683.378 miles de USD y 1.238.103 toneladas.

Estos mercados representan una fuerte competencia para la empresa ya que sus estrategias comerciales y ventajas logísticas los posicionan como actores relevantes en la industria.

En cuanto a la demanda global anual de naranjas en términos de cantidad se destaca el caso de China, que lidera el ranking con un 20%, consolidándose como el principal productor y exportador de cítricos dentro de Asia.

De acuerdo con lo informado por el Blog de Agricultura (2025), China se ha posicionado como uno de los mayores exportadores de frutas a nivel global destacándose en el mercado asiático. Se atribuye a diversos factores como la extensa superficie del país que permite una amplia variedad de condiciones climáticas y tipos de suelos aptos para el cultivo de frutas diversas. Entre los productos más exportados se encuentran las manzanas, las peras, uvas y cítricos.

Asimismo, se resalta la modernización del sector agrícola impulsada por avances tecnológicos en prácticas de cultivos, sistemas de almacenamiento y transporte, lo cual ha contribuido significativamente al aumento de la producción y a la mejora en la calidad de los productos. Esta evolución ha permitido a China no solo cubrir la creciente demanda interna, sino también expandirse de manera sostenida en los mercados internacionales.

Para la empresa Ledesma esta información resulta relevante ya que confirma la existencia de una demanda significativa en cítricos en un país de la región asiática. A su vez, permite identificar el nivel de competitividad presente en la región donde predominan exportadores en un sector agrícola altamente desarrollado y tecnologías avanzadas en logística y distribución.

En la siguiente tabla se presentan los diez principales importadores de naranjas en la región de Asia.

Importadores	Valor importado en 2024 (miles de USD)	Cantidad importada en 2024	Unidad de cantidad	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2020-2024 (%)	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
Arabia Saudita	208417	427431	Toneladas	1	0
Corea, República de	201757	96008	Toneladas	-6	49,8
China	184658	162375	Toneladas	-13	15,5
Hong Kong	180861	126102	Toneladas	-16	0
Japón	117633	75397	Toneladas	-6	15,1
Malasia	98562	105967	Toneladas	3	2,3
Emiratos Árabes Unidos	91567	134857	Toneladas	8	0
India	68278	138464	Toneladas	27	28,7
Viet Nam	54544	51586	Toneladas	-5	18,4
Bangladesh	54079	103165	Toneladas	-21	25

Tabla 3: Principales 10 importadores de naranjas de la región de Asia.

Fuente: Elaboración propia en base a (Trade Map, 2024).

Al observar los valores importados durante el año 2024 (en miles de USD) se identifican que los principales importadores son Arabia Saudita con 1.594.550, seguido por Corea del Sur con 201.757 y China con 184.658.

Sin embargo, al analizar la cantidad importada en toneladas el orden del ranking varía. Los países que registran los mayores volúmenes importados en cantidad son: Arabia Saudita con 427.431 (toneladas), China 162.375 (toneladas) e India 138.464 (toneladas).

En cuanto a la evolución de la demanda se destaca el caso de India que presenta una tasa de crecimiento anual en volumen del 27%, lo cual representa una diferencia significativa seguido por Emiratos Árabes Unidos (8%) y Malasia (3%).

Dado este contexto, la empresa Ledesma se encuentra evaluando oportunidades para ingresar al mercado asiático priorizando aquellos países donde la demanda sea sostenida y en crecimiento.

De acuerdo con el análisis, los cinco principales países seleccionados para ser analizados son Arabia Saudita y Corea que representan un volumen y valor de importación alto y podrían representar oportunidades posibles. Por otro lado, India, Emiratos Árabes Unidos y Malasia serán evaluados debido a su elevado crecimiento tanto en valor como en la demanda.

Diagnóstico y discusión

La empresa Ledesma S.A.A.I. se posiciona como uno de los principales productores y exportadores de naranjas Valencia en Argentina con una participación destacada en el mercado externo.

Este desempeño exitoso se debe al trabajo desarrollado por el área de Ledesma Frutas, que opera en las provincias de Jujuy y Salta, donde dispone de más de 3.000 hectáreas destinadas al cultivo de naranjas.

Además, la empresa invierte en tecnología de punta y cuenta con certificaciones de calidad como Global G.A.P, HACCP, ISO 9001:2000 y Halal, lo que le ha permitido acceder a mercados altamente exigentes como la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, Asia y el MERCOSUR. Otro aspecto clave es su compromiso con la legislación ambiental vigente, asegurando que sus trabajadores, proveedores y clientes actúen en conformidad con los estándares regulatorios nacionales e internacionales.

No obstante, en su sólida trayectoria exportadora se ha identificado una oportunidad estratégica en el mercado asiático donde existe una creciente demanda de cítricos. La experiencia acumulada por la empresa, tanto a nivel nacional como internacional, la posiciona favorablemente para atender dicha demanda. Esta posibilidad cobra aún más relevancia dado que Argentina enfrenta una coyuntura económica compleja marcada por altos niveles de inflación que afectan al consumo interno.

A esto se le suma la brecha tecnológica. Si bien el INTA promueve la innovación, la tecnología aplicada al sector agropecuario argentino aún es incipiente en comparación con los países competidores de Asia. Por otra parte, la industria se encuentra en un proceso de transformación vinculado a la eliminación de retenciones en el sector y a la digitalización de los procesos de exportación, elementos claves para mejorar la competitividad.

El cambio climático también representa un desafío, con fenómenos extremos como sequías y lluvias intensas que afectan la producción especialmente en la región del Litoral.

Uno de los principales obstáculos para ingresar al mercado asiático es la distancia geográfica que implica altos costos logísticos. A ello se le suma la falta de inversión en infraestructura logística, ya que la empresa no cuenta con camiones refrigerados, lo que representa una desventaja frente a competidores como Sudáfrica, España y China que disponen de sistemas logísticos más desarrollados y tecnología avanzada. Asimismo, Ledesma deberá enfrentar las barreras fitosanitarias que presentan este tipo de mercados.

A pesar de estos desafíos, según datos de Trade Map (2024) la región de Asia importó naranjas frescas por un valor de 1.594.550 miles de USD, mientras que exportó 464.785 miles de USD, lo que generó un saldo comercial negativo de -1.129.765. Estos datos revelan que Asia es altamente dependiente de las importaciones de este producto para cubrir su demanda interna.

Este contexto representa una oportunidad para el ingreso de exportadores como Ledesma, siempre que se logre identificar nichos específicos con condiciones de acceso favorables. Para ello resulta necesario realizar una investigación de mercados que permita determinar qué países asiáticos presentan un mayor consumo de naranjas y menores barreras comerciales a fin de seleccionar el destino más conveniente y viable para una estrategia de exportación sostenible.

Marco teórico

En esta etapa del trabajo se desarrolla el marco teórico que da sustento conceptual al cumplimiento de los objetivos específicos.

Para el primer objetivo específico, "determinar un mercado potencial", se aplicará un análisis multicriterio, herramienta útil para tomar decisiones estructuradas como la selección de un mercado de exportación. Este tipo de análisis permite evaluar diversos factores desde perspectivas económicas, políticas, sociales y culturales facilitando las decisiones al dividir el problema en partes, analizarlas y luego integrarlas en una visión global (Bravo, Castillo García, Morales, Echeverri Martínez, & García Racines, 2024).

La aplicación del análisis multicriterio inicia con la definición del objetivo: seleccionar un potencial país en la región de Asia para la internacionalización de naranjas. El primer paso consiste en identificar los principales países importadores de naranjas (posición arancelaria 0805.10) en Asia, a partir de fuentes como Trade Map y el Observatorio de Complejidad Económica (OEC), entre otras.

Luego, se establecen los criterios de evaluación que son los siguientes: Valor importado de naranjas (en miles de USD), Demanda del producto, Participación en importaciones mundiales, PBI per cápita (USD), Inflación, Rating Moody's (Calificación crediticia), Doing Business (Indicador de facilidad de hacer negocios) y Arancel Ad-Valorem.

Estos criterios permiten evaluar aspectos clave como la identificación de oportunidades comerciales en Asia, la capacidad del consumidor para pagar un precio competitivo por naranjas premium y la estabilidad económica del país, ya que una inflación alta puede afectar el consumo, los precios y la planificación de costos. Asimismo, es necesario analizar el nivel de cumplimiento de las obligaciones financieras de cada nación, lo cual resulta fundamental para reducir los riesgos asociados a la inversión.

El indicador Doing Business mide el grado de facilidad o dificultad para operar un negocio en un país evaluando aspectos regulatorios, burocráticos y de

infraestructura legal. Un puntaje alto indica un entorno favorable para la inversión y el crecimiento económico sostenible.

Finalmente, se debe evaluar si el Arancel aplicado permite que el producto sea competitivo en el mercado.

La recolección de los datos debe realizarse a partir de fuentes confiables como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, Trade Map (Mapa de acceso al mercado), la Organización Mundial del Comercio (OMC), Argentina Trade Net y diversas Cámaras de Comercio Exterior.

En el análisis cada criterio es ponderado según su relevancia y los países evaluados reciben una puntuación con base en una escala uniforme.

2	Muy bien
1	Bien
0	Regular
-1	Mal
-2	Muy mal

Tabla 4: Tabla de evaluación

Fuente: Elaboración propia, en base a la Universidad Empresarial Siglo 21 (s.f.)

Posteriormente, se calcula un puntaje para cada país, multiplicando las calificaciones por sus respectivos pesos. El país con la mayor puntuación total es considerado el más favorable para la exportación.

En relación con el segundo objetivo específico, "desarrollar una estrategia comercial", se plantea como modalidad de ingreso la exportación directa, es decir, sin intermediarios como agentes, distribuidores o personal de ventas.

Para el acceso al mercado asiático se utiliza la herramienta del Marketing Mix Internacional, también conocida como las 4 P de Marketing. Esta estrategia contempla los siguientes elementos:

1. **Producto:** es el bien o servicio que se ofrece al consumidor para satisfacer una necesidad. Incluye aspectos como diseño, calidad, marca, empaque y servicios complementarios (Kotler & Armstrong, 2018a). El producto a exportar debe cumplir con los estándares de calidad exigidos por los consumidores asiáticos. Asimismo, es fundamental adaptar el producto a las particularidades culturales mediante etiquetas en el idioma local, certificaciones fitosanitarias y cumplimiento de normativas específicas del país de destino.

2. **Precio:** representa el valor que los clientes están dispuestos a pagar. Involucra decisiones sobre estrategias de precios, descuentos, financiación y percepción de valor (Kotler & Armstrong, 2018b). El precio de exportación se establece considerando el Incoterm acordado y otros factores como los costos de producción y exportación, aranceles aplicables y la percepción del producto en el mercado asiático.

3. **Plaza (Distribución):** se refiere a los canales mediante los cuales el producto llega al consumidor final. Comprende logística, cobertura del mercado, localización y disponibilidad (Kotler & Armstrong, 2018c). Dado que las naranjas son un producto perecedero es indispensable seleccionar el medio de transporte y contenedores apropiados, además de contratar seguros internacionales que garanticen su integridad durante el traslado.

4. **Promoción:** incluye las actividades destinadas a comunicar los beneficios del producto e incentivar su compra, tales como la publicidad, relaciones públicas, promociones y venta personal (Kotler & Armstrong, 2018d). La estrategia promocional deberá destacar las cualidades del producto y evaluar la participación en ferias internacionales, campañas digitales o alianzas con distribuidores locales.

Plan de implementación

En la siguiente sección se desarrolla la matriz multicriterio cuyo objetivo es seleccionar el potencial país de importación en la región de Asia.

Criterios	Arabia Saudita	Corea	Malasia	Emiratos Árabes Unidos	India
Valor importado de naranjas	208.417	201.757	98.562	91.567	68.278
Demanda de naranjas	1%	-6%	3%	8%	27%
Participación en importaciones mundiales	3.8%	3.7%	1.8%	1.7%	1.3%
PBI per cápita (USD)	30.100	34.640	13.140	49.500	2.880
Inflación	2%	1.8 %	2.4%	2.1%	4.2%
Rating Moody's	Aa3	Aa2	A3	Aa2	Baa3
Doing Business	63°	5°	12°	16°	77°
Aranceles de importación	0%	50%	0%	0%	30%

Tabla 5: Principales 5 países importadores de la región de Asia

Fuente: Elaboración propia.

	Criterio	Valor importado	Tasa de crecimiento	Participación en importaciones	PBI per cápita (USD)	Inflación	Rating Moody's	Doing Business	Arancel Ad-Valor	Total
	Peso	15%	15%	10%	10%	15%	10%	10%	15%	100%
Arabia Saudita	Valor Ponderado	2 0,3	0 0	2 0,2	1 0,1	2 0,3	2 0,2	-1 -0,1	2 0,3	1,3
Corea	Valor Ponderado	2 0,3	-1 -0,15	2 0,2	2 0,2	1 0,15	2 0,2	2 0,2	-2 -0,3	0,8
Malasia	Valor Ponderado	0 0	0 0	1 0,1	0 0	2 0,3	1 0,1	1 0,1	2 0,3	0,9

Emiratos Árabes Unidos	Valor	0	1	1	2	2	2	1	2	
	Ponderado	0	0,15	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,3	1,35
India	Valor	-1	2	0	-2	1	-2	-2	-2	
	Ponderado	-0,2	0,3	0	-0,2	0,15	-0,2	-0,2	-0,3	-0,6

Tabla 6: Matriz multicriterio

Fuente: Elaboración propia.

El país con mayor puntuación es Emiratos Árabes Unidos. El país representa una demanda creciente en el sector de naranjas y además no contiene aranceles a la importación lo que es una gran oportunidad para ingresar al mercado y convertirse en un potencial proveedor.

Estrategia de internacionalización en Emiratos Árabes Unidos

Estrategia de producto

Para ingresar al mercado se deberán conocer una serie de variables que exige el país de destino para adaptar el producto.

Los aspectos técnicos y regulatorios de ingreso al país exigen que la fruta deberá ser fresca, limpia y libre de agentes extrañas, polvo e insectos. Además, deberá estar libre de rastros de pesticidas y productos químicos, excepto los límites permisibles por los niveles aceptados para el producto conforme el Standard Codex “Maximum Residue Limits (MRLs) de Pesticidas”. Otro factor a considerar es que el producto debe ser transportado en condiciones de refrigeración apropiadas (Embajada de la República Argentina Emiratos Árabes Unidos, 2023).

En cuanto a la documentación comercial, según la Embajada de la República Argentina Emiratos Árabes Unidos (2023) se debe presentar el Certificado fitosanitario del organismo sanitario correspondiente (Servicio Nacional de Calidad y Seguridad Agroalimentaria, SENASA) y certificado de origen (emitido por la Embajada de Emiratos Árabes Unidos en Argentina). Otros documentos requeridos son: Packing List y Bill of Lading.

Un requisito importante es obtener la certificación Halal para exportar frutas al mercado. La misma verifica que un producto cumple con lo establecido en el Corán y Ley Islámica (Sharía) lo cual brinda seguridad a los consumidores y acceso al mercado.

Las normas de etiquetado deben seguir las instrucciones de Dubái Municipality para poder comercializar el producto en todo el país. La información debe estar escrita en inglés y/o árabe y debe contener: nombre del producto y variedad, nombre del exportador, marca comercial y domicilio, peso bruto y neto, país de origen y fecha de embalaje (Embajada Argentina en EAU, 2023). El acceso al mercado es un factor favorable ya que no existen aranceles ni barreras comerciales. Esto se debe a que las frutas en el país son un producto de la canasta familiar y la producción nacional no produce la cantidad demandada y por ello no impiden el acceso a exportadores.

Las tendencias de consumo están influenciadas por la conciencia sobre la salud y bienestar. En el sector de frutas hay un interés creciente por los cítricos, especialmente cuando cumplen con estándares orgánicos o de producción sostenible. Se recomienda ofrecer las naranjas Valencia resaltando sus características: “Los cítricos son fuentes de vitamina C y antioxidantes por excelencia, son vitales en una dieta sana y nutritiva, facilitan el buen funcionamiento del intestino y la actividad muscular” (Ledesma, s.f.).

En cuanto a la decisión del embalaje se optó por envases telescópicos de cartón corrugado con ventilación, impreso con la marca, peso bruto de 18kg y las medidas son 500 x 300 x 235 mm (Fama Importadora y Exportadora S.A, s.f.). La selección se debe a que son 100% reciclables y biodegradables, se descomponen fácilmente sin dejar residuos nocivos. Además, incorporar embalajes ecológicos cumple con la Política Social Empresaria (RSE) y Política Ambiental de la empresa.

Estrategia de plaza (distribución)

Al seleccionar el país de exportación, el próximo paso será la búsqueda de un potencial importador y detallar las estrategias logísticas para que el producto ingrese al mercado en óptimas condiciones.

Para proceder a la búsqueda de un importador con datos reales y confiables se remitirá a la página de Argentina Trade Net desarrollada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

El importador seleccionado es Barakat Group, empresa creada en el año 1976 cuya ubicación es en Dubái, Emiratos Árabes Unidos. Es una empresa que comercializa verduras y frutas frescas internacionales de alta calidad y proveen sus productos en hoteles 5 estrellas, supermercados, empresas de catering, restaurantes, cafés, comercios y propia página web. Esto favorece a la empresa ya que podrá exportar grandes cantidades para satisfacer la demanda del importador.

Importador	
Nombre:	Barakat Group
Razón social:	Barakat Vegetables & Fruits Co. LLC
País/región	Emiratos Árabes Unidos
:	
Email:	Ismail.m@barakatgroup.ae
Sectores:	Alimentos y bebidas.
Subsectores:	Frutas frescas/hortalizas
Localidad:	Dubái
Código postal:	PO Box 11286
Teléfono:	(971) 4 3335666

Tabla 7: Datos del importador.

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (s.f.).

Para ingresar al mercado se utilizará dos medios de transportes.

Para el transporte interno se contratará un transporte refrigerado cuya temperatura para las naranjas no debe exceder los 8°C. El camión sale a destino desde San Salvador de Jujuy hasta el puerto de Buenos Aires. El tiempo que se demora es de aproximadamente 1 día y 11 horas y se recorren aproximadamente 1490 km.

Para el segundo transporte, desde el puerto de Buenos Aires, las naranjas se embarcan en el transporte marítimo cuyo contenedor a utilizar es un contenedor reefer

20' x 8' x 8,6', largo 5,444mm, ancho 2,261mm, peso bruto máximo de carga: 30,480 kg y peso bruto máximo total 32,480kg.

Se utiliza un contenedor compartido LCL (less than a containers load) para reducir costos y además la carga no llena un contenedor completo. Se utilizarán 10 europalets de 1200 × 800 mm, siendo un peso total de 12.00kg y un volumen de 11,5 m³. El destino es el Puerto de Jebel Ali, Dubái (Emiratos Árabes Unidos).

El incoterm pactado es el FOB, es utilizado en el transporte marítimo ya sea mar o aguas interiores.

La responsabilidad del exportador es poner a disposición la mercadería en el puerto de embarque designado, a bordo del buque, escogido por el comprador. El vendedor debe efectuar el pago de los envases y embalajes de la mercadería, flete interno y seguro interno hasta el puerto, aduana de exportación y la carga de la mercadería. Los gastos y riesgos comienzan desde que la mercadería sale del establecimiento (Jujuy) y finaliza una vez que las mercaderías están cargadas en el buque, en el puerto de Buenos Aires.

La responsabilidad del importador es escoger y abonar el transporte internacional, seguro internacional, aduana de importación, realizar la descarga y flete interno hasta su depósito. Su responsabilidad comienza cuando la mercancía sale a bordo y continua hasta finalizar la ruta en Puerto de Jebel Ali, Dubái. El comprador asume todos los gastos, riesgos de pérdida y deterioro que pueden ocurrirle a la mercadería desde el momento en que fue entregada.

El documento de transporte que emite el agente de carga es el Bill Of Lading y es un requisito indispensable para ingresar al país de destino.

Estrategia de promoción

En Emiratos Árabes Unidos las ferias que más se destacan en el rubro alimenticio es el Gulfood (Dubái) y Abu Dhabi International Food Exhibition.

La participación será en la feria de Gulfood que tendrá su próxima fecha el 26 al 30 de enero de 2026. La feria internacional cuenta con más de 5.500 expositores de

129 países y promete ser el mayor escaparate de innovaciones, tendencias y oportunidades de negocios en la industria alimentaria.

La segunda estrategia de promoción que se utilizará es la creación de una página web mayorista de frutas frescas, principal tendencia en el mercado, con un botón destacado “como ser distribuidor” donde se deberá rellenar un formulario y la empresa los contacta. El objetivo es obtener distribuidores con más de 3 años de experiencia en el mercado para establecer relaciones a largo plazo y cubrir varios puntos de Dubái.

Estrategia de precio

Para determinar el precio de exportación de las naranjas Valencia se toma como referencia el valor mayorista en la región del Litoral, estimado en \$500 kg (Precios del Central, 2025). En la primera exportación se enviarán 12.000kg de naranjas. El valor estimado asciende a 5064 USD.

Respecto al embalaje se utilizarán 667 cajas, con costo unitario de 1 USD, lo que representa un total de 667 USD (valor estimado).

El transporte interno, considerando 12 toneladas y una distancia de 1490km, tiene un costo estimado de 959,26 USD (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2025). El seguro del transporte, calculado en 0,025 USD/km, asciende a 37,25 USD (Confederación Argentina del Transporte Automotor de Cargas, 2024).

La documentación requerida para ingresar al mercado incluye el certificado de origen, cuyo valor en 2025 se estima 4,22 USD, comparados con el año 2023 según el informe publicado por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (2023).

Por otra parte, la certificación fitosanitaria de exportación, según lo publicado por el Boletín Oficial de la República Argentina (2024) asciende a 5,81 USD para 12 toneladas incluyendo el arancel por emisión.

Para proceder a la negociación formal con el importador se establecerá el contrato de compra venta internacional de mercaderías y como medio de pago se utilizará la carta de crédito y el banco cobrará un 1% de comisión sobre el total de las mercaderías.

A continuación, se desglosa el precio FOB de exportación:

Costo en unidades monetarias	
1. Costos de producción	
Subtotal	5064
2. Gastos de exportación	
Envases y embalajes	667
Flete interno	959,26
Seguro interno	37,25
Documentación (Certificado de Origen y Fitosanitario)	10,03
Gastos de carga	100
Total, gastos de exportación	1773,54
3. Costo total en unidades monetarias	
Subtotal	6.837
4. Gastos de exportación (en porcentaje del precio FOB)	
Derecho de Exportación (% sobre Valor Imponible o precio oficial FOB) (%DN)	0%
Honorarios del Despachante de Aduana (%HonDA)	1%
Otros Gastos de Exportación (comisiones bancarias, etc.) (% O)	1%
5. Estímulos a la Exportación (en % del Precio FOB)	
Reintegros (en % del Precio FOB neto) (%R)	1%
Otros de Estímulos a la Exportación	
6. Utilidad e Impuesto a las Ganancias (en % del Precio FOB)	
Utilidad en porcentaje de precio FOB (neto)	20%
Impuesto a las Ganancias	0%
Total, Utilidad e Impuesto a las Ganancias (%UIG)	20%

Tabla 8: Precio FOB de exportación

Fuente: Elaboración propia.

Costo total (CT) = 6.837

Derecho de exportación: 0%

FOB= CT / 1 + %R - %HonDA - %O - %UIG

FOB= 6837 / 1 + 1% - 1% - 1% - 20%

$$\text{FOB} = 6837 / 0.7919$$

$$\text{FOB} = 8633$$

Verificación:

$$\% \text{HonDA} = 1\% * 8633 = 86,33$$

$$\% \text{O} = 1\% * 8633 = 86,33$$

$$\% \text{UIG} = 20\% * 8633 = 1.726$$

$$\text{Reintegro: } 1\% * 8633 = 86,33$$

$$\text{FOB} = 8633$$

$$\text{FOB Unitario} = 0.71$$

Diagrama de Gantt

Un diagrama de Gantt es una herramienta de gestión de proyectos que visualiza la duración de cada etapa o tarea. Se utiliza para planificar, coordinar y hacer el seguimiento del plan de exportación. La información es muy relevante ya que permite visualizar la fecha de inicio y fin de cada tarea, saber qué tiempo tienen para realizar cada una, identificar el progreso del proyecto y coordinar y comunicar mejor entre los miembros del equipo.

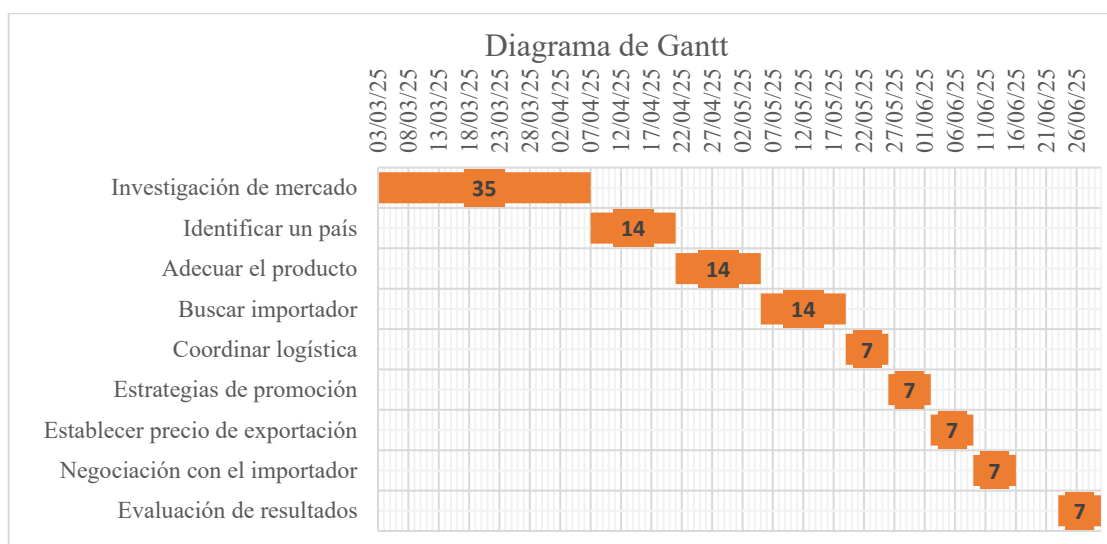


Tabla 9: Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar los resultados de la primera exportación al nuevo mercado se establecerá los indicadores claves de desempeño (KPIs) permitiendo medir los resultados económicos y cualitativos para la continuidad comercial:

- Utilidad neta obtenida: $\text{Utilidad neta} = \text{FOB total} - \text{Costos totales}$. La utilidad neta es de 1.796 USD. El margen obtenido representa aproximadamente el 26% de rentabilidad sobre el costo total, lo que valida continuar con futuras exportaciones mejorando progresivamente la eficiencia.

2. Participación en el mercado de destino: el indicador mide el volumen exportado por la empresa en relación al total importado por Emiratos Árabes Unidos durante 2024. Fórmula: Participación (%) = $(12 / \text{total importado}) \times 100$. La cantidad que importó Emiratos Árabes Unidos de naranjas en 2024 es de 134.857. El resultado es $12 / 134.857 \times 100 = 0,0089$. La participación es baja pero coherente al tratarse de una primera exportación. Se debe continuar para elevar este valor e ir ganando poco a poco la participación, como se mencionó anteriormente, mediante vínculos con distribuidores.

3. Satisfacción del importador: para evaluar la satisfacción del cliente se enviará un email post-venta y se analizarán las respuestas mediante ítems calificados del 1 a 5. La evaluación medirá lo siguiente: calidad del producto, puntualidad con la entrega, correcta documentación y cumplimiento, comunicación y disposición a realizar futuras compras. Una respuesta mayor o igual a 4 indicaría una operación exitosa desde el punto comercial.

Conclusiones

En conclusión, la empresa Ledesma S.A.A.I. logró identificar una nueva oportunidad comercial para las naranjas Valencia en el mercado asiático, en Dubái, Emiratos Árabes Unidos, donde representó un éxito, ya que la empresa pudo satisfacer la demanda gracias a su alta capacidad de producción, experiencia en exportaciones y cuenta con certificaciones internacionales que respaldan la inocuidad y calidad de sus productos.

En el ingreso al mercado se identificaron con éxito los requisitos fitosanitarios y documentales exigidos por la legislación emiratí, lo cual permite prevenir inconvenientes en la aduana. En cuanto a la logística, la utilización de un contenedor compartido (LCL) con otros exportadores permitió reducir costos ya que el pago se realiza según el espacio ocupado por la mercadería. Asimismo, se definió el uso de incoterm FOB que transfiere gran parte de la responsabilidad al importador.

En términos de promoción se consideró la feria más grande de Dubái para estudiar los consumidores, evaluar los competidores y la tecnología que debe utilizar para estar a la altura del mercado y la creación de la página web para realizar contratos con distribuidores será beneficioso ya que se podrá acceder a una red de contactos comerciales (como supermercados, tiendas, etc.) que beneficiará en costos.

Recomendaciones

Se recomienda que, en futuras exportaciones hacia mercados asiáticos, la empresa considere invertir en logística propia específicamente en camiones refrigerados con el fin de reducir costos operativos y aumentar el control del transporte interno. Esto permitirá mejorar aspectos claves como la manipulación, seguimiento de rutas y procesos de carga y descarga, garantizando así la calidad del producto en destino.

Con respecto al análisis multicriterio realizado anteriormente, Arabia Saudita se posiciona como segunda opción para exportar naranjas, limones y pomelos, frutas que comercializa la empresa. Los valores importados en 2024 son: naranjas 208.417(t), limones 80.074 (t) y pomelos 26.159 (t). Las ventajas que presenta el país es una tasa de inflación baja 2% y no cuenta con aranceles a la importación, lo que posiciona al producto como competitivo en el mercado.

Arabia Saudita importa el 70% de las frutas debido a sus condiciones climáticas extremas y disponibilidad limitada de agua, lo que conlleva a no poder cubrir la demanda local. Los consumidores prefieren adquirir frutas frescas que aporten beneficios a su alimentación como la vitamina C en naranjas, cada vez se valoran más las frutas con sellos como Global G.A.P e ISO 22000 que otorgan confianza y acceso a la distribución en el mercados y la última tendencia radica en obtener frutas listas para consumir, empaquetadas, cortadas o congeladas, ya que la inclusión laboral en las mujeres en 2020 era del 20% y en 2024 aumentó a un 34% lo que conlleva a mayor ingreso pero menos tiempo de preparación en los hogares.

Las características descriptas favorecen la entrada a nuevos exportadores y se recomienda realizar un plan de exportación en este país para continuar generando rentabilidad en el sector Ledesma Frutas.

Referencias

AFIP. (2025). *Digitalización de trámites de exportación*.
<https://www.afip.gob.ar/>

Ámbito. (2025). *Debate sobre la reforma fiscal integral en Argentina*.
<https://www.ambito.com/>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2021). *Decreto N° 789/2020. Modificación*.
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241623/20210310>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2024, 19 de abril). *Legislación y Avisos Oficiales*.
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/306048/20240419?busqueda=1>

Bravo, F. E., Castillo García, J. F., Morales, W. A., Echeverri Martínez, R. A., & García Racines, J. D. (2024). *Metodología para la evaluación de proyectos smart grid en Colombia*. Universidad del Valle.

Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. (2023, mayo). *Tarifas del Certificado de Origen*. <https://www.cacec.com.ar/Home>

Confederación Argentina del Transporte Automotor de Cargas. (2024, marzo). *Costos del transporte de larga distancia*. <https://www.catac.org.ar/>

El Blog de Agricultura. (2025). *La geopolítica agrícola de las frutas en Asia*.
<https://blogagricultura.com/geopolitica-frutas-asia/>

El Liberal. (2025). *Protestas sociales ante reducción del gasto público nacional*. <https://www.oliberal.com.ar/>

El País. (2025). *Argentina y China renuevan swap de divisas para fortalecer comercio bilateral*. <https://elpais.com/>

El País. (2025). *Caída del consumo minorista y aumento de la canasta básica*. <https://elpais.com/>

El País. (2025). *El Gobierno de Milei acuerda un nuevo préstamo con el FMI y flexibiliza el cepo cambiario*. <https://elpais.com/>

Embajada de la República Argentina en Emiratos Árabes Unidos. (2023). *Informe comercial elaborado por la Embajada de la República Argentina en los Emiratos Árabes Unidos y su Oficina Comercial*. [Archivo PDF]

Fama Importadora y Exportadora S.A. (s.f.). *Envases y confecciones de cítricos*. <https://citrusfama.com.ar/envases-y-confecciones-de-citricos/>

Food and Agriculture Organization (FAO). (2024). *Certificaciones y comercio agrícola sostenible*. <https://www.fao.org/>

INDEC. (2023, 27 de abril). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. <https://www.indec.gob.ar/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025, marzo). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. <https://www.indec.gob.ar>

INTA. (2025). *Innovaciones tecnológicas presentadas en Expoagro*. <https://www.inta.gob.ar/>

INTA. (2025). *Transformación digital del agro argentino*. <https://www.inta.gob.ar/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing*. Pearson Prentice Hall.

Ledesma. (s.f.). *Frutas y jugos*. <https://www.ledesma.com.ar/frutas-y-jugos/>

Ledesma. (2019). *Política ambiental y sostenibilidad en zonas de biodiversidad*. <https://www.ledesma.com.ar/>

Ledesma. (s.f.). *Acerca de Ledesma*. <https://www.ledesma.com.ar/>

Markets and Markets. (2025, 17 de marzo). *Cómo el mercado de la agricultura inteligente está transformando la agricultura en Asia Pacífico*. <https://www.marketsandmarkets.com/blog/SE/future-of-smart-agriculture-market>

Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. (2025, marzo). *Informe Semanal de Fletes de Productos Agroalimentarios*. <https://www.magyp.gob.ar/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2024). *Cumplimiento de la Ley de Bosques y Residuos Peligrosos*. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina. (s.f.). <https://cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/>

Precios del Central. (2025). *Mercados Mayoristas*. <https://preciosdelcentral.com/>

Trade Map. (2024). *Estadísticas de comercio de productos agrícolas*. <https://www.trademap.org/>

Trade Map. (2024). *Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2024*. <https://www.trademap.org/>

Trade Map. (2024). *Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2024*. <https://www.trademap.org/>

Universidad Empresarial Siglo 21. (s.f.). *Estudio del mercado internacional*. [Archivo PDF]

Universidad Siglo 21. (s.f.). *Grupo Ledesma*. [Archivo PDF].

Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). (2025). *Central de información*. <https://www.vuce.gob.ar/>