



# **LEDESMA**

Nuevas oportunidades de negocio, en el mercado latinoamericano, para jugos concentrados de naranja

**Universidad Siglo 21**

**Carrera:** Licenciatura en Comercio Internacional

**Materia:** Seminario final de Comercio Internacional

**Profesora:** Bulacio Sofía

**Presentado por:** Dadone Julieta

**DNI:** 41440068

**Legajo:** CIN02183

**2021**

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado tuvo como objetivo brindarle a la empresa Ledesma herramientas en materia de comercio internacional proponiendo un plan de exportación para uno de sus productos estrella, el jugo concentrado de naranja. En primera instancia se estableció un análisis político, económico, social-cultural y tecnológico con el propósito de conocer el actual contexto de actuación. Para el cumplimiento del plan de exportación se propuso una metodología para realizar la selección del mercado óptimo a través de 4 filtros y se llegó a la conclusión de que Chile es el mercado más conveniente. Luego, se estableció una estrategia de penetración a dicho mercado a través del marketing mix internacional. Por último, se expuso un modelo de exportación directa paso a paso. Habiendo diseñado un plan adaptado a las necesidades de Ledesma, se demostró la versatilidad del comercio internacional, pudiendo articular los instrumentos alusivos al desarrollo estratégico, análisis de mercados y la aplicación herramental de la exportación.

Palabras clave: comercio/ mercado internacional; Ledesma; jugo concentrado de naranja; selección de mercado; estrategia de penetración; plan/ proceso de exportación.

## **Abstract**

The objective of this final degree project was to provide the Ledesma company with tools in international trade by proposing an export plan for one of its star products, concentrated orange juice. In the first instance, a political, economic, social-cultural and technological analysis was established with the purpose of knowing the context of action. To comply with the export plan, a methodology was proposed to select the optimal market through 4 filters and it was concluded that Chile is the most convenient market. Later, a penetration strategy for said market was established through the international marketing mix. Finally, a step-by-step direct export model was presented. Thus, having designed a plan adapted to Ledesma's needs, the versatility of international trade was demonstrated, being able to articulate instruments related to strategic development, market analysis and the application of export tools.

Keywords: international trade / market; Ledesma; concentrated orange juice; market selection; penetration strategy; export plan / process.

## **Introducción**

Para este trabajo final de grado se realiza un reporte de caso sobre la identificación de nuevos mercados en Latinoamérica para la empresa agroindustrial Ledesma que nace en 1908, como ingenio azucarero, en Libertador General San Martín, provincia de Jujuy.

Ledesma es una sociedad anónima que emplea a más de 7.000 personas y cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, pero conserva el espíritu de una empresa familiar ya que gran parte del paquete accionario pertenece a la familia Blaquier-Arrieta (Ledesma, s.f.).

La empresa se desarrolla en 6 provincias en total. En Jujuy cuenta con más de 40.000 hectáreas de campos de caña de azúcar; fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel; más de 2.000 hectáreas de plantaciones de cítricos; planta de empaque de frutas, una planta de jugos concentrados y otra de aceites esenciales. En la provincia de Salta, la firma tiene 80 hectáreas de plantíos frutales y se dedica a la búsqueda y explotación de petróleo y gas. En Tucumán se localizan 200 hectáreas de plantaciones de limón. En Villa Mercedes, San Luis, se produce molienda húmeda de maíz con la consecuente fabricación de jarabe de fructuosa, glucosa, almidones y subproductos; y además la fabricación de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. En Entre Ríos, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires, la empresa se dedica a la producción agropecuaria. En cada uno de sus procesos industriales, la organización genera su propia energía a partir del bagazo de la caña de azúcar y del gas natural que obtiene de su participación en el yacimiento petrolífero y gasífero Aguaragüe, Salta (Universidad Siglo 21, s.f.).

La empresa se caracteriza por una gran vinculación con la sociedad argentina a través de la responsabilidad social empresarial, principalmente con la provincia de Jujuy, y por un alto grado de compromiso con el cuidado del medio ambiente, como lo expresa en su misión. En ésta, también establece que se dedica a producir y proveer jugos de calidad a sus clientes en los distintos mercados. Respecto a la visión, la empresa pronuncia su objetivo de ser reconocidos, en el país y en el mundo, como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de jugos. Además, la compañía expresa que desarrolla una amplia cantidad de valores como ética, desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, innovación, eficiencia, calidad, servicio al cliente y disciplina (Universidad Siglo 21, s.f.).

En el presente informe, la temática a seguir es la identificación de oportunidades de negocios para Ledesma en el mercado internacional Latinoamericano a partir de los jugos de naranja concentrados que produce. La elección de la empresa se debe al interés e inquietud que aviva en quien desarrolla este trabajo por conocer en profundidad la compañía debido a su predominante tamaño y trayectoria a lo largo de tantos años en nuestro país y por la diferenciación que logra en la calidad y variedad de productos con que cuenta.

Para la producción de frutas, como ya se expresó, la organización destina más de 3.000 hectáreas para plantaciones de naranjas, pomelos y limones; fruta fresca que cultivan, procesan y comercializan. Éstas son procesadas en una moderna planta de empaque para su venta en fresco. Aquellas de menor atractivo, por su color o tamaño, se derivan a la fábrica para la producción de jugos concentrados, la cual cuenta con capacidad para producir 7.000 toneladas de jugo por año (Ledesma, s.f.).

Los cuidados ambientales, mencionados anteriormente, junto con la tecnología avanzada y las certificaciones que garantizan los más altos estándares de calidad en productos y procesos, permitieron a Ledesma ingresar y abastecer, con sus productos, los mercados más exigentes, como la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, Asia y el MERCOSUR, convirtiéndose en el principal productor y exportador de naranjas de la Argentina.

En los últimos años, la empresa ha desarrollado también un proyecto de pulpa cítrica congelada en la planta de jugo con el objetivo de lograr un mayor aprovechamiento de la materia prima disponible y agregarle valor. Entre los beneficios principales, esto permitirá a Ledesma desarrollar nuevos clientes y mercados (Universidad Siglo 21, s.f.).

### Objetivo General

Identificar oportunidades de negocios para la exportación de jugos concentrados de naranja, de la empresa Ledesma, a Latinoamérica en el primer semestre del año 2022.

### Objetivos específicos:

- Establecer un mercado meta en América Latina para la exportación de jugos concentrados de naranja de la empresa Ledesma.
- Reconocer la mejor estrategia de penetración en el país de destino seleccionado para los jugos concentrados de la empresa Ledesma.

- Determinar el proceso exportador a partir de la selección del cliente para dicha empresa.

### **Análisis de situación**

En este apartado del informe se reconocen los principales factores que afectan al entorno nacional en el que se desenvuelve la empresa Ledesma a través de un análisis PEST.

#### **Factor político**

Este factor es de suma relevancia para Ledesma debido a su interés de seguir avanzando al exterior con sus productos ya que las decisiones del gobierno tienen incidencia en el accionar de las empresas, y principalmente en sus exportaciones.

En el contexto actual político de nuestro país, se encuentra Alberto Fernández como presidente desde el año 2019 y como vicepresidenta, Cristina Fernández de Kirchner.

El actual presidente fue electo con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda externa del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina.

La popularidad de Alberto cayó durante la pandemia de Covid-19 debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas en la movilidad de las personas y por la crisis económica junto con el aumento en los índices de pobreza a nivel país que se agravaron durante el año 2020 hasta la actualidad. A pesar de estas consecuencias, provocadas por la pandemia y por las medidas tomadas por el presidente, sus índices de aprobación, en la sociedad, siguen siendo elevados, en torno al 69% (Santander, s.f.).

La elección de izquierda de Fernández trajo consecuencias para el país a nivel internacional. La ideología de este gobierno se caracteriza por ser una economía cerrada al exterior para contener el tipo de cambio y aumentar la producción nacional. Además, otra característica es el incremento del gasto público para aumentar el consumo, pero parte de éste es destinado a importaciones, lo que significa que si éstas son mayores a las exportaciones existe un déficit en la balanza comercial que se deberá cubrir con deuda.

Lo anteriormente expuesto, la obstaculización al comercio exterior por parte de este gobierno, se puede observar en la determinación tomada por el Estado en mayo de este año

(2021), en cuanto a la prohibición de exportar carne vacuna por 30 días, lo cual, vencido el plazo, se dispuso la prohibición absoluta de exportar determinados cortes.

Respecto a lo sucedido con las importaciones, durante el año 2020 se redujeron un 14%, tanto por la recesión potenciada por la pandemia como por las restricciones gubernamentales, superando en casi tres veces a la caída experimentada a escala mundial, que fue de 5,5%, lo que pone en evidencia lo cerrada que es la economía argentina.

Además, se observa en el mundo que las importaciones equivalen al 29,76% del PBI; en Argentina sólo representan un 15,2%, ubicando al país entre los 10 Estados que menos importan en el planeta con relación al tamaño de su economía.

La consecuencia de tener una economía cerrada y, por ende, menores importaciones, significa menores ingresos de bienes de capital, insumos productivos, partes y piezas. Ello pone en evidencia otro elemento clave de la economía del país: el bajo nivel de inversiones; donde Argentina sufre desde hace años un proceso de desinversión fenomenal (Comercio y justicia, 2021). Este proceso, según lo expresa Elizondo, se puede establecer en números. Durante 2010 y 2019, la inversión extranjera en el mundo subió un 80%, en Latinoamérica creció un 42%, pero en nuestro país cayó unos 16 mil millones de dólares (Nolé, 2020).

Fuera de las consecuencias expresadas por la elección de izquierda del actual presidente, debemos destacar en este factor la importancia de los acuerdos comerciales regionales- internacionales de nuestro país principalmente con Latinoamérica, región que se estudiará para la exportación de jugos concentrados de Ledesma. Como principal acuerdo de la región encontramos al MERCOSUR que, como ya se conoce, es un mecanismo de integración económico y comercial que propende por la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre quienes lo conforman, así como el establecimiento de un arancel externo y una política común frente a terceros (Cancillería de Colombia, 2021).

### Factor económico

Este factor se analiza para la empresa Ledesma ya que debido a la constante inestabilidad que se vive en el entorno económico del país las empresas se ven influenciadas de manera repetitiva por factores económicos y financieros.

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PBI de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de Covid-19. Sin embargo, se prevé que la segunda mayor economía de Sudamérica se recupere en los años siguientes. En su más reciente informe sobre las inversiones en el mundo, el FMI revisó sus proyecciones de crecimiento del PBI de Argentina, indicando las cifras de 4,5% en 2021 y 2,7% en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia.

Aunque la inflación bajó ligeramente en 2020, siguió estando por sobre el 40%, según el Banco Mundial. Además, según el FMI la relación del PBI con la deuda llegó a la cifra estimada de 96,7%, el nivel más elevado desde 2004, junto con una significativa incertidumbre sobre la capacidad de Argentina para honrar su pago.

En 2020 se produjo también una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia.

Respecto a la tasa de desempleo, ésta aumentó en 2020; llegó a un valor de 11%, y se prevé que baje a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal (Santander, s.f.).

En este apartado debemos tener en cuenta también el constante aumento del tipo de cambio respecto al dólar en nuestro país. Como ya se conoce, hoy en Argentina conviven al menos seis tipos de cotizaciones distintas para la moneda estadounidense. Dentro de las mismas encontramos al dólar oficial, el cual, hoy 28 de septiembre de 2021, cotiza a \$97,89 para la compra y a \$104,19 para la venta. Por otro lado, encontramos al dólar blue, del sector informal, que cotiza a \$183 para la compra y \$187 para la venta, posicionándose un 79,48% por encima del valor oficial. Al analizar el desempeño de la moneda a lo largo del presente año (2021), se puede observar que la cotización del dólar blue ha subido un 11,9%. Por su parte, el dólar turista, también conocido como dólar ahorro, cotiza a \$171,91. Dicho valor surge de agregarle un 30% del impuesto PAIS al precio de la moneda estadounidense, y a ese importe se le suma un recargo de 35% de anticipo al pago de impuesto a las ganancias (La Nación, 2021).

A pesar de los problemas económicos anteriormente expuestos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global con su producción agrícola, en la cría de ganado, producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), cítricos, tabaco, té y uva.

A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. El cultivo de soja y caña de azúcar sirve para elaborar el biocarburante, una especialidad del país que es el mayor exportador de biodiesel y el sexto productor mundial. El sector agrícola representa 6,08% del PBI, pero solo emplea al 0,087% de la población. Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en materias primas: es el cuarto mayor productor de gas en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto a nivel mundial, junto con la cuarta mayor reserva de litio. En 2020, aunque todos los sectores económicos de Argentina se vieron afectados negativamente por la pandemia de Covid-19, el sector agrícola fue el menos perjudicado.

Por otra parte, el sector industrial se ha desarrollado considerablemente. Según el Banco Mundial, el sector representó 23,41% del PBI en 2019 y empleó a 21,04% de la población en 2020. En este último año, la industria manufacturera estuvo entre los sectores que se vieron más afectados por la pandemia. Sin embargo, aunque la producción industrial de Argentina bajó, el sector no se vio tan golpeado como se había proyectado. En cuanto a las industrias esenciales de alimentos y bebidas, como Ledesma, y las de químicos y equipamiento médico, tuvieron resultados significativamente mejores que el resto del sector.

En cuanto al sector terciario, ha seguido la misma tendencia creciente que la industria. Representa 54,33% del PBI y emplea a 78,86% de la población activa. Argentina se ha especializado en servicios de sectores de punta y el país es especialmente competitivo en el desarrollo de software, call centers, energía nuclear y turismo (Santander, s.f.).

También, un factor a considerar en el entorno económico de Argentina es la balanza comercial del país, la cual está compuesta por las exportaciones menos las importaciones. En la siguiente tabla se muestran los valores de dicha balanza en los últimos años.

Tabla 1: Valores de la balanza comercial Argentina 2014/ 2021

Valores del comercio exterior	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Exportación de bienes (millones de USD)	68.404	56.784	57.909	58.645	61.782	65.115	54.884	77.934
Importación de bienes (millones de USD)	65.736	60.203	55.852	66.938	65.483	49.125	42.356	63.184
<b>Saldo balanza comercial</b>	<b>2.668</b>	<b>-3.419</b>	<b>2.057</b>	<b>-8.293</b>	<b>-3.701</b>	<b>15.990</b>	<b>12.528</b>	<b>14.750</b>

Fuente: elaboración propia en base a INDEC (2021).

Como se puede observar en dicha tabla, en los últimos años la balanza comercial del país arrojó saldos negativos, repuntando a valores positivos a partir de 2019. Estos valores expresan la necesidad del país de cubrir ese saldo comercial negativo con el ingreso de divisas, lo que incentivó y sigue incentivando, para no volver a caer en números negativos, a empresas como Ledesma a que aumenten sus ventas al exterior para de esta forma obtener divisas y eliminar los saldos negativos en los años venideros. Esto también ayudó e incentivó a las pequeñas y medianas empresas a ingresar al mercado internacional con sus productos.

#### Factor social-cultural

En este factor es de relevancia analizar la situación causada por la pandemia Covid-19 a todas las empresas del mundo y, principalmente, las consecuencias provocadas en Argentina durante el año 2020 hasta la actualidad.

A nivel mundial, en un 25% de empresas, las ventas cayeron un 50% y se redujeron un 27%. A pesar de la crisis, las compañías mantuvieron a sus trabajadores; cerca del 65% de las organizaciones ajustó la nómina salarial reduciendo horarios o sueldos, u otorgando licencias; y solo el 11% despidió personal. Respecto a las soluciones digitales, el 34% de las empresas aumentaron el uso de internet, de medios sociales y de plataformas digitales; y un 17% invirtió en nuevos equipos o programas informáticos (Banco Mundial, 2021).

A nivel país varios indicadores demuestran las consecuencias provocadas por dicha crisis. Para el tercer trimestre del año 2020, los varones y mujeres de hasta 29 años fueron los que sufrieron una mayor baja en la tasa de empleo, del 17% y del 11% respectivamente. A su vez, la caída de empleo afectó en mayor medida a los trabajadores de menores calificaciones. Quienes tenían estudios primarios incompletos redujeron su empleo un 28%, mientras quienes contaban con estudios universitarios lo hicieron en un 7,6%. También se produjo una gran variación según el tipo de inserción laboral; donde el empleo asalariado formal cayó un 5,2% interanual y el empleo asalariado informal un 30% (CIPPEC, 2021).

Además, en Argentina la llegada de dicha pandemia aceleró el cierre de miles de empresas nacionales e internacionales. Desde 2018, la nación sudamericana atraviesa una profunda recesión, donde durante el mandato de Macri ya habían cerrado más de 24.500 pymes según AFIP. El problema se agravó con la llegada del Covid-19 en 2020 y la decisión de Fernández de decretar una de las cuarentenas más largas y estrictas del mundo, que obligó a comercios y empresas no esenciales a cerrar sus puertas por meses. Según muestran las cifras de AFIP, otras 24.000 empresas desaparecieron durante los primeros cinco meses del mandato del actual presidente, quien asumió en diciembre de 2019 (Smink, 2020).

Respecto a este factor y a la cultura argentina, encontramos también otras incidencias negativas y problemas que afectan a empresas como Ledesma. En julio del presente año (2021), en el norte de nuestro país se expuso una situación que ya hace años se desenvuelve y hace referencia a la falta de mano de obra para recolectar los frutos de las plantaciones de cítricos.

En un país que tiene una alta tasa de desocupación, del 10,2%; y un nivel de pobreza que alcanza al 42% de las personas económicamente activas, según datos oficiales del INDEC al primer trimestre de este año (2021), cuando un productor agropecuario ofrece trabajo y buena paga, no consigue gente que se presente a recolectar la cosecha de un determinado producto. La carencia de trabajadores no se produce por una situación de pleno empleo nacional sino porque los obreros prefieren no perder de cobrar los planes sociales que reciben del Estado, los cuales caen al minuto de ser dados de alta en AFIP. En ese sentido, buscan ser contratados informalmente para asegurar ambos ingresos. El resultado de esto es que los cítricos terminan en el suelo y se pudren porque hay empresarios que, ante el riesgo de tomar a un trabajador de esta forma, prefieren perder su producción. Una gran pérdida económica.

Por ello los planes sociales a nivel nacional han generado una paradoja económica por la que es preferible para el beneficiario no trabajar en el sector formal, con la debida cobertura social, y continuar en el sector informal para no perder los beneficios que los organismos nacionales pagan mes tras mes incrementando un colosal déficit fiscal.

De esta manera, expresan los dueños de dichas tierras que es una gran tristeza y vergüenza que, en un país como Argentina, con un porcentaje altísimo de desocupados, no

se consigan trabajadores rurales para la recolección de los frutos, cuando a estos propietarios se les exige la fertilización de las tierras, la inversión constante en tecnología, el mantenimiento de los cultivos, el cumplimiento de las normas sanitarias y el pago de todos los impuestos existentes. Esta política si no cambia terminará por arruinar la inversión, el trabajo, los conocimientos productivos y la producción misma (Agrositio, 2021).

### Factor tecnológico

En este aspecto es de relevancia exponer los incentivos tributarios existentes en Argentina que estimulan a las industrias a incorporar bienes, servicios y tecnología en sus procesos. La mayoría de estos incentivos se llevan a cabo por medio de desgravaciones impositivas o exenciones fiscales y de créditos a tasas de interés subsidiadas.

Dentro de estos estímulos tributarios que encontramos sobre distintas ramas nos enfocaremos sobre dos de ellos que serán la “financiación de la adquisición de bienes de capital” y la “línea de crédito para la compra de maquinaria agrícola”.

El primero de ellos persigue promover la adquisición de bienes de capital por parte de las empresas argentinas, siendo los beneficiarios de este instrumento los sectores productivos de bienes y servicios. En este caso, el monto a financiar si se tratare de bienes importados adquiridos en el exterior es del 85% de costo total, más gastos de nacionalización y pago del impuesto al valor agregado; si fueren adquiridos en plaza, el 85% más el pago del IVA, neto de descuentos y bonificaciones; y en los bienes de producción nacional, 85% más el pago del IVA, neto de descuentos y bonificaciones. El límite mínimo a financiar es de 20.000USD y el máximo es de 1.000.000USD. La duración del préstamo es de hasta cinco años y la amortización del capital en cuotas de periodicidad constante.

En relación a la segunda clase de incentivos tributarios nombrada anteriormente, que encuadra en el interior de la recientemente explicada, ya que se basa en la financiación para la compra de maquinaria agrícola, persigue como objetivo la compra de este tipo de bienes por parte de productores agropecuarios que sirve para estimular la renovación de equipos en el mercado interno y mejorar la productividad del sector. Los beneficios para los productores es que pueden financiar hasta el 75% del precio de los bienes, más el IVA, neto de descuentos

y bonificaciones, por un monto mínimo a financiar de 20.000USD y un máximo de 300.000USD por operación (Moreno Martin, Orozco, Politino, & Roggerone Saso, 2012).

Si bien Argentina a niveles tecnológicos tiene un gran desarrollo, en comparación con otros países le falta un amplio progreso. A pesar de los incentivos tributarios, los gobiernos, principalmente en el mandato de Macri, se desentendieron del desarrollo industrial y de la capacidad de agregar valor a partir del trabajo y de la aplicación de los resultados de la investigación científica a la modernización de los procesos productivos.

Tras una década de fortalecimiento institucional e inversión creciente, en 2016 el sector científico-tecnológico argentino comenzó un proceso de retroceso; el sendero de expansión y vinculación de la ciencia y la tecnología con las problemáticas socioeconómicas y de desarrollo del país, promovido a partir de 2003, fue crecientemente revertido.

A pesar de haber asumido el compromiso público de elevar la inversión en I+D al 1,5% del PBI, el presidente Macri, a partir del año 2016 comenzó un brusco descenso en el nivel de inversión en el sector. En sus primeros tres años de gobierno los fondos públicos destinados a ciencia y tecnología cayeron del 0,35% del PBI en 2015 al 0,26% en 2018. Esto significa que este sector, que había alcanzado el 1,48% del presupuesto nacional en el último año del gobierno de Cristina Fernández, vio disminuida su participación al 1,22% en 2018; lo que se reflejó en una disminución de la inversión en ciencia y tecnología de un 40% entre 2015 y 2019 (Filmus, 2019).

El debate acerca del futuro de la ciencia y la tecnología está vigente actualmente, donde el presidente planteó la necesidad de modificar el modelo productivo hacia un país industrial exigiendo del aporte de estas dos ramas. Sin lugar a dudas, el principal desafío hacia el futuro es dejar de lado las políticas pendulares hacia la ciencia y tecnología y llegar a acuerdos que impliquen convertirla en una política de Estado, diseñando estrategias que no estén supeditadas a los cronogramas electorales y a los cambios de gobierno (Filmus, 2019).

### **Análisis internacional preliminar**

A partir de este análisis se conocen los principales países que tienen participación en la comercialización de jugos concentrados de naranja. Es de vital importancia conocer la posición arancelaria del producto, la cual es: 2009.11.00.100 Q.

Para la realización de este análisis internacional se utiliza la herramienta de Trade Map que permite acceder a datos de utilidad, como los principales exportadores e importadores del producto en cuestión. De este sitio se toman los 10 primeros países de cada operación, mostrándose los resultados obtenidos en las tablas siguientes (Trade Map, s.f.).

Tabla 2: Principales países exportadores de jugos concentrados de naranja en el mundo

Exportadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2020 (toneladas)
<b>Brasil</b>	1.603.330	2.164.098
<b>Países Bajos</b>	1.517.452	1.061.558
<b>Alemania</b>	941.175	941.216
<b>España</b>	898.556	919.814
<b>Estados Unidos</b>	781.986	850.061
<b>Polonia</b>	620.546	604.692
<b>Tailandia</b>	557.288	504.147
<b>China</b>	541.321	488.910
<b>Italia</b>	528.523	454.640
<b>Turquía</b>	393.289	256.420

Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (s.f.).

Tabla 3: Principales países importadores de jugos concentrados de naranja en el mundo

Importadores	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Cantidad importada en 2020 (toneladas)
<b>Estados Unidos</b>	1.895.426	No medida
<b>Alemania</b>	1.359.661	1.160.435
<b>Países Bajos</b>	1.256.285	1.130.939
<b>Francia</b>	1.160.034	1.212.526
<b>Reino Unido</b>	1.070.038	1.017.706
<b>Japón</b>	651.443	316.761
<b>Canadá</b>	581.633	No medida
<b>Bélgica</b>	457.427	605.704
<b>China</b>	302.673	189.355
<b>Austria</b>	300.242	198.038

Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (s.f.).

Como se observa en dichas tablas, el principal exportador de jugo de naranja es Brasil, pero luego de la cosecha 2018/19 las exportaciones del producto acumularon una baja del 17% debido a la caída en la producción, en el consumo y a la creciente competencia de otros jugos y bebidas. La Unión Europea, principal mercado del jugo brasileño, compró al país un 6% menos respecto a la cosecha de 2017/18; también EEUU disminuyó el volumen de compra en un 38% respecto a la cosecha anterior (BrasilAgro, 2019).

En relación a los importadores encontramos a EEUU en primer lugar, el cual es el principal importador de jugos concentrados de naranja producidos en Argentina, importando un 34% aproximadamente del total producido en el país durante el año 2020. También debemos mencionar que Argentina se encuentra en el puesto número 12 de los principales exportadores de jugo de naranja concentrado con un valor exportado en 2020 de 324.473USD y una cantidad de 238.751 toneladas (Trade Map, s.f.).

### **Diagnóstico**

En este apartado del informe se realiza un diagnóstico sobre la empresa Ledesma y como el entorno nacional actual repercute en ella.

La pandemia de Covid-19, que llegó a la Argentina durante una de sus peores crisis económicas, afectó muchas empresas. La empresa agroindustrial en cuestión, al producir alimentos en su mayoría, no se vio tan perjudicada por dichas medidas al ser considerada esencial, por lo que pudo seguir con su producción y, tener incluso, mejores resultados que años anteriores. Pero, si se vieron aumentados sus costos debido a los nuevos protocolos sanitarios que provocaron un esfuerzo monetario sumamente importante para la empresa.

Respecto a la crisis política y económica que atraviesa el país, y que afecta a empresas de todos los sectores, si se pone el foco en Ledesma, la economía cerrada que se desenvuelve en Argentina provoca que cada vez sea más difícil, para dicha empresa, participar en los mercados internacionales con sus productos, desarrollarse y crecer sostenidamente en dicho ámbito. Estas dificultades se deben a las trabas que tienen las industrias argentinas continuamente en concepto de impuestos cada vez más altos, con un tipo de cambio elevado y una gran inflación que continúa en aumento.

Las crisis prologadas, como sucede en Argentina, tienen impactos muy negativos en la producción y van acompañadas de una importante destrucción de empresas formales como Grupo Ledesma, donde cada punto de caída en el PBI provoca una mayor destrucción del sector. Dicha crisis actual provoca en la compañía que los costos logísticos y de producción sean cada vez mayores en comparación con el resto del mundo, lo que perjudica a la empresa en concepto de competitividad a la hora de promocionar y vender sus productos en el exterior, provocando una gran recesión y destrucción de la empresa como consecuencia de las

deficientes regulaciones comerciales, tributarias y de una legislación empresarial muy rígida que provoca incertidumbre sobre las reglas de juego que rigen el funcionamiento de Ledesma.

A nivel social- cultural, como se expresó en el análisis de situación, la empresa Ledesma es una de las que se ve afectada por la falta de mano de obra para recolectar los frutos de sus plantaciones de cítricos debido a que los trabajadores prefieren no perder de cobrar los planes sociales que reciben del Estado nacional, buscando ser contratados a través del mercado informal. Esto trae como resultado que parte de la producción se pierda.

Respecto a la tecnología, se puede decir que Ledesma invierte continuamente en innovación tecnológica en todos sus sectores, generando nuevos sistemas, un mejor software y monitoreo de equipos, optimizando su equipamiento agrícola para una mejor agricultura de precisión y, también, logrando una amplia innovación en sus plantas industriales, junto con excelentes infraestructuras de riego y máquinas de plantación mecánica.

Por último, se debe destacar que así como nuestro país se encuentra en el puesto número 12 de principales exportadores del mundo de jugos concentrados de naranja, la empresa Ledesma es la principal exportadora de dicho producto en Argentina. Esto otorga a la firma un amplio margen de competitividad y ventaja frente al resto de las industrias a la hora de posicionar sus productos en el exterior y conseguir nuevos mercados.

### **Marco teórico**

En este apartado se explican las herramientas que se utilizan para cumplir cada uno de los objetivos específicos, los cuales nos dirigen hacia el logro del objetivo general.

Selección de mercado en América Latina: el establecimiento del mercado meta en Latinoamérica, para la exportación de jugos concentrados de naranja de Ledesma se realiza a través de una serie de filtros que ponderan variables de importancia para la elección del país óptimo. Esta forma de análisis fue descrita en el libro de Jean-Pierre Jeannet y Hubert David Hennessey, “*Global marketing strategies*” (2004), y utiliza cuatro filtros que permiten reducir la cantidad de mercados a seleccionar, priorizando aquellos que cumplan con las variables necesarias y sean de interés (Jeannet & Hennessey, 2004).

- Primer filtro: se analizan indicadores macroeconómicos, la situación política y económica de cada país. Debido a que es la primera parte del análisis, solo se examinan los aspectos más relevantes para dejar en el filtro los países que generen interés.
- Segundo filtro: se observan variables como la demanda del producto, las exportaciones de Argentina a los países en análisis y aranceles a pagar.
- Tercer filtro: se tiene en cuenta la existencia de competencia y la dificultad de acceso al mercado. El objetivo es poner en orden a los Estados para el último filtro, ver cuáles tienen mejor perspectiva y comparar para decidir la mejor alternativa.
- Cuarto filtro: se toman en consideración variables microeconómicas y políticas para llegar a un ranking final de países según los objetivos y estrategias de Ledesma, concluyendo cuál de ellos es la mejor oportunidad para la empresa mediante una matriz de preferencia ponderada multipaís.

En primer lugar, se eligen los criterios de selección a analizar. Luego, se desarrolla la matriz de preferencias ponderadas, donde se valoran las variables de mayor importancia para la empresa y, por último, se determina a través de ella el país que obtenga el mayor y mejor valor (Jeannet & Hennessey, 2004).

Estrategia de penetración en el mercado seleccionado: se busca la mejor estrategia de penetración de mercado a través del “marketing mix internacional”, el cual cuenta con 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción. A partir de este se ajusta el producto propio de la empresa, al lugar adecuado, en el momento indicado y al precio justo.

En relación al producto, la empresa debe tener el correcto para la demanda del mercado seleccionado e incluso el mejor respecto a sus competidores. Es importante desarrollarlo para este mercado objetivo, preguntándonos cuál es el producto que ayuda a los posibles clientes conocer nuestra marca y qué es lo que ellos están buscando.

En razón del lugar o plaza, debemos elegir donde vender nuestro producto. Se debe observar donde buscan los posibles clientes jugos concentrados de naranja, a que tipos de negocios se dirigen y que estrategia de distribución utiliza Ledesma.

En cuanto a la promoción, nos referimos a la posibilidad de dar a conocer a la gente, del nuevo mercado, nuestro producto. Se busca el reconocimiento de la marca, y a partir de ello la generación de ventas. Esto se logra con la combinación de estrategias promocionales.

Por último, el precio determina el beneficio que obtiene la compañía. Al dirigirse la empresa a un nuevo mercado, debe tener en cuenta que si la marca aun no es conocida será poco probable que los clientes objetivos estén dispuestos a pagar un precio alto por su jugo. Al establecer el precio del producto, Ledesma debe considerar el valor percibido por el cliente, además del costo de producción y del precio actual del producto en sus competidores.

De esta forma, integrando los 4 elementos del marketing mix internacional, la empresa es capaz de captar la atención de los clientes del nuevo mercado y, al mismo tiempo, influenciarlos para que crean en la marca y se conviertan en potenciales (Peralta, s.f.).

Proceso de exportación de jugos concentrados de naranja: se define y logra a través de lo que se conoce como “ABC para exportar”, de la Agencia Pro Córdoba. Este método explica cómo Ledesma logra la exportación del producto al país de destino latinoamericano (Lijstinstens, 2021).

El régimen general de exportación cuenta con una serie de pasos que toda empresa debe cumplir. A continuación, se detallan los mismos; pero, hay que destacar que Ledesma al ser considerado un “exportador experimentado”, según ExportArgentina, algunos de los puntos ya los realizó en previas ocasiones (ExportArgentina, s.f.).

Aspectos básicos de un proyecto exportador. Paso a paso:

Inscripción en AFIP como exportador: esta inscripción brinda habilitación a la empresa para poder exportar sus productos.

Identificación de la posición arancelaria: permite a la empresa conocer las medidas arancelarias que corresponden a la mercadería que se desea comercializar en el exterior, como los derechos y reintegros de exportación. Además, permite establecer las medidas para-arancelarias necesarias para que el producto pueda llegar a destino.

Definición del incoterm a utilizar: una vez establecido el importador en el país de destino, se debe instaurar un modelo de acuerdos con el mismo a través del cual se convendrá

la entrega de la mercadería, el momento de transmisión de los riesgos, la distribución de los gastos y los trámites aduaneros a realizar.

Realización de una investigación de mercado: se identifica, recolecta, procesa y analiza información sobre el mercado objetivo. Además, se determina el medio de pago a utilizar. Al ser una operación de comercio exterior debe ser bancarizada.

Elección del medio de transporte internacional: este puede ser terrestre, aéreo o marítimo. Como cuarta opción se encuentra el transporte multimodal.

Establecimiento de los documentos de Comercio Exterior:

- Factura proforma.
- Factura comercial “E”.
- Lista de empaque.
- Certificado de origen.
- Póliza de seguro.
- Declaración de embarque.
- Certificados de terceros organismos.

Verificación aduanera: la Dirección General de Aduanas revisa la declaración y examina físicamente las mercancías exportadas (Lijstinstens, 2021).

### **Plan de implementación**

En esta sección del informe se abordan cada uno de los objetivos específicos, a través de las herramientas planteadas en el marco teórico, con el fin de desarrollarlos y llegar a la conclusión de que país presenta una mejor oportunidad para Ledesma para expandirse en el mercado internacional con sus jugos de naranja, logrando el objetivo general planteado.

Selección de mercado en América Latina: para comenzar con el análisis y reducir el margen de países, se tienen en cuenta los 5 principales importadores de jugo de naranja de América Latina, en el año 2020, obteniendo los siguientes Estados (Trade Map, s.f.):

Tabla 4: Principales países importadores de jugos concentrados de naranja en América Latina

Países	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Cantidad importada en 2020 (toneladas)
<b>Rep. Dominicana</b>	17.903	10.372
<b>Chile</b>	10.065	6.489
<b>Jamaica</b>	6.319	No medida
<b>México</b>	1.930	1244
<b>El Salvador</b>	789	291

Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (s.f.).

Primer filtro: comenzando con el análisis, México y Chile han demostrado un gran crecimiento en las últimas décadas, con una gran competitividad global. Ambas economías se encuentran entre las más atractivas en las que invertir por su solidez, seguridad jurídica y estabilidad económica. México es un país con grandes oportunidades por las razones nombradas y también por su proximidad a EEUU, pero no genera entornos ideales para la internacionalización de empresas ya que cuenta con altas presiones impositivas, cuotas de importaciones, aranceles elevados, dificultad en la movilidad de capital, entre otros, lo que genera un efecto negativo a la hora de plantearse Ledesma la idea de invertir en el mismo, pero sigue siendo un país seductor para exportar (Woodward Logistics, s.f.). Respecto a Chile, cuenta con un ambiente muy favorable a la hora de invertir gracias a sus políticas, a la flexibilización de leyes laborales y a la constante tendencia a reducir la carga fiscal. El país también se destaca por ser una puerta directa al mercado asiático (El País, 2015).

En tanto El Salvador y República Dominicana desarrollan un comercio internacional lento pero estable y positivo. Aunque cuentan con un territorio pequeño, ambos tienen un gran potencial para impulsar su crecimiento económico debido a su ubicación estratégica en América Central. Respecto al primero, a la hora de expandirse en este mercado hay que tener en cuenta que las importaciones están sujetas al pago de varios impuestos. En el caso de los jugos concentrados de naranja, el monto a pagar por importar varía desde el 5% al 15%, pero debemos considerar además el IVA del 13%. No ocurre lo mismo en Rep. Dominicana, donde este país estimula el libre flujo del comercio, reduciendo aranceles y promoviendo la apertura de nuevos mercados con una gran cantidad de países del MERCOSUR (Guzmán Ariza, s.f.).

Respecto a Jamaica, es un país dependiente de las importaciones y sus exportaciones están estancadas. En los últimos 10 años el PBI ha registrado una media anual inferior al 1%. Los deficientes resultados económicos se deben a desventajas estructurales y un elevado endeudamiento. Además, las empresas enfrentan costos altos debido a la escasa productividad de la mano de obra y la limitada capacidad productiva. De esta manera, se determina que no es un país atractivo para que Ledesma realice inversiones, exportando sus productos. Jamaica cuenta además con un gran número de derechos aplicados a las importaciones para proteger sus fronteras, dificultando el ingreso de productos importados por sus políticas proteccionistas. Así, se descarta en este filtro a este país (Datosmacro, 2020).

Segundo filtro:

Tabla 5: Cantidad exportada de jugo concentrado de naranja en 2020 por Argentina y aranceles enfrentados por el país

Países	Cantidad exportada en 2020 por Argentina (toneladas)	Arancel ad valorem enfrentado por Argentina
<b>México</b>	984	17,2%
<b>Chile</b>	1667	0%
<b>El Salvador</b>	0	12,5%
<b>República Dominicana</b>	0	16,6%

Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (s.f.).

Respecto a la tabla anterior, se puede observar que en 2020 Chile fue el país que mayor importó jugo de naranja desde Argentina, en comparación con las otras 3 naciones. Esto se debe a que el país es un gran importador del producto e incentiva las exportaciones desde Argentina porque al ser un estado asociado al MERCOSUR nuestro país no enfrenta aranceles al negociar. México también importó este producto, imponiendo un arancel del 17,2%, el más elevado de todos. El Salvador y República Dominicana no han importado durante dicho período jugos de naranja desde nuestro país, pero se puede ver que establecen también altos aranceles, lo que quita simpatía para exportar a dichos mercados (Trade Map, s.f.).

Respecto a la oferta y demanda de jugo concentrado de naranja, México es uno de los principales productores, de muy buena calidad; superando a Brasil como primer proveedor de EEUU. A pesar de su buena producción y comercio, actualmente la demanda en el país está siendo reemplazada por una mayor demanda de jugo fresco. De igual manera, se estima para el presente año (2021) un total de 1.000 toneladas importadas en México para supermercados o pequeños procesadores que tienen sus propias marcas. Así, se puede determinar que al ser uno de los principales productores y exportadores de dicho producto a nivel mundial, es difícil entrar a este mercado y competir con el mismo, pero no deja de ser interesante para Ledesma aprovechar la oportunidad de abastecer dichas importaciones (Inforural, 2021).

En lo que hace a la tendencia del consumo de dicho producto, este ha crecido en Chile, durante los últimos 10 años, un 40%. Si bien el país es productor y exportador de más de 20 tipos de jugos, no se dedica especialmente a la producción de jugo de naranja, lo que

lo hace un mercado sumamente seductor para Ledesma, ya que cuenta con una gran demanda, ascendiendo el consumo a 13 litros anuales per cápita, lo que incentiva las importaciones de este producto por parte del país vecino en nuestros mercados (González Zagal, 2013).

En cuanto El Salvador, en los últimos años la importación de jugo concentrado de naranja aumentó en el país un 4% anual, y las exportaciones de dicho producto se redujeron. Si bien es un país con demanda interna, gran parte de dicho mercado lo abastecen las pocas empresas nacionales como “Dr, Juice”, lo que desincentiva a Ledesma incursionar en este mercado pequeño y casi abastecido en su totalidad por las compañías nacionales (E&N, s.f.).

Por último, República Dominicana actualmente es un país productor de naranjas y jugos concentrados a partir de la principal empresa productora y exportadora, el Consorcio Cítricos Dominicanos SA. El país comenzó a desarrollar la producción de dichos productos a partir de un ahorro millonario en dólares que se invertían en importaciones de materias primas, cuando productores nacionales perdían sus cosechas por falta de mercados. De esta manera el comercio de jugos concentrados de naranja está creciendo en este país, donde la empresa nombrada abastece un 90% del mercado local (Hoy, s.f.).

Así, se puede concluir que el país que se descarta en este filtro es El Salvador debido a que no amerita incursionar en su mercado por la poca demanda existente, ya cubierta por empresas nacionales. Respecto a México y República Dominicana, a pesar de que son productores y exportadores de jugos de naranja, siguen siendo mercados atractivos a la hora de abastecer las porciones de mercados que ellos dejan sin proveer. También, se puede ver en este filtro que el país más atractivo en cuanto demanda y arancel es Chile debido a su poca producción de jugo de naranja y al arancel 0 que enfrenta Argentina.

Tercer filtro: a través de Penta-Transaction se pueden observar las empresas exportadoras e importadoras de jugos de naranja concentrados, de América Latina. A partir de ello se determina que, dentro de las exportadoras, el 52% de empresas registradas en el sitio pertenecen a México, y dentro de las importadoras sólo el 13% corresponden a este país. Esto nos demuestra que, si bien México es un mercado atractivo, por el tamaño de su territorio, por sus políticas y economía, presenta grandes dificultades al ingresar en dicho mercado debido a la cantidad de empresas competidoras de producción nacional que ya

existen respecto al producto en cuestión, pero no deja de ser interesante cubrir la demanda de importación existente, ya que es un mercado con una gran cantidad de población.

Si se hace foco en Chile, se puede ver que sólo representa el 4% de empresas exportadoras en América Latina de jugo de naranja concentrado. Pero, tiene un mayor porcentaje en empresas importadoras de dicho producto, con un total de 14%. Esto demuestra que Chile es un país interesante para incurrir Ledesma con sus exportaciones, abasteciendo la demanda de dicho mercado, con costos logísticos bajos por la cercanía del país a Argentina y con aranceles 0 por ser nuestro país estado parte del MERCOSUR y Chile estado asociado.

Por último, República Dominicana no posee ninguna empresa exportadora ni importadora registrada en Penta-Transaction, pero si se sabe que la principal empresa exportadora del país, Consorcio Cítricos Dominicanos SA, abastece el 90% del mercado nacional, lo que desalienta la idea de Ledesma de expandirse en este mercado debido a la gran empresa competidora que se encuentra en el mismo y por su tamaño, el cual no justifica su selección al ser un mercado muy pequeño y con poca demanda que cubrir (PentaTransaction, 2021).

De esta manera, concluimos este filtro descartando a República Dominicana de nuestra selección para determinar en el próximo filtro cual será el mercado más conveniente para Ledesma entre México y Chile.

Cuarto filtro: en este último filtro se toman en consideración variables económicas y políticas para seleccionar, entre los dos países que quedan, cuál de ellos es la mejor oportunidad. En primer lugar, se eligen los criterios de selección a analizar. Luego, se desarrolla una matriz de preferencias ponderada, donde se valoran las variables de mayor importancia para Ledesma, determinando a través de ella el país que obtenga el mayor y mejor valor. A continuación, se establecen los criterios a analizar:

- PBI e inflación: estos valores reflejan una idea general de la situación actual de los países y de la estabilidad de ellos.
- PBI per cápita: muestra la situación económica de los individuos para acceder al producto de Ledesma.

- Apertura de mercado: se miden las exportaciones más importaciones como porcentaje del PBI, lo cual permite comparar en qué medida los países están abiertos al mundo.
- Arancel ad valorem: este porcentaje expresa el impuesto que se debe abonar en el país de destino por exportar jugos concentrados de naranja, aumentando el valor del producto y haciendo menos atractivo el mercado a la hora de negociar con el mismo.

Con la aclaración de cada criterio se realiza la siguiente tabla sintetizando los datos de una manera gráfica.

Tabla 6: Cuadro de ponderación múltiple previo

Variable económica	Preferencia	Ponderación	México	Chile
<b>PBI en millones de dólares (2020)</b>	10%	1	1.076.163	252.940
<b>PBI per cápita en dólares (2020)</b>	20%	2	8.347	13.232
<b>Apertura de mercado (2021)</b>	30%	3	75%	97%
<b>Inflación (2021)</b>	10%	1	6%	5,3%
<b>Arancel enfrentado por Argentina (2020)</b>	30%	3	17,2%	0%

Fuente: elaboración propia.

Para la selección del mercado indicado se utiliza un sistema de puntajes para cada criterio mencionado. A cada variable se le otorga un puntaje entre 1 y 5 según el valor que tenga el país en la tabla precedente. Este puntaje se pone en contraste con la preferencia aplicada anteriormente según la importancia del criterio y con su ponderación.

Tabla 7: Parámetros para puntuación de variables

<b>PBI</b>	<b>0 -200.000</b>	<b>200.000 - 400.000</b>	<b>400.000 - 600.000</b>	<b>600.000 - 800.000</b>	<b>Más de 800.000</b>
Puntos	1	2	3	4	5
<b>PBI per cápita</b>	<b>0 – 5.000</b>	<b>5.000 – 10.000</b>	<b>10.000 – 15.000</b>	<b>15.000 – 20.000</b>	<b>Más de 20.000</b>
Puntos	1	2	3	4	5
<b>Apertura de mercado</b>	<b>0% - 40%</b>	<b>40% - 60%</b>	<b>60% - 70%</b>	<b>70% - 80%</b>	<b>Más de 80%</b>
Puntos	1	2	3	4	5
<b>Inflación</b>	<b>0% - 2%</b>	<b>2% - 4%</b>	<b>4% - 6%</b>	<b>6% - 8%</b>	<b>Más de 8%</b>
Puntos	5	4	3	2	1
<b>Arancel</b>	<b>0% - 4%</b>	<b>4% - 8%</b>	<b>8% - 12%</b>	<b>12% - 16%</b>	<b>Más de 16%</b>
Puntos	5	4	3	2	1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: Ponderación multipaís

v	Preferencia	Ponderación	México	Chile
<b>PBI en millones de dólares (2020)</b>	10%	1	5	2
<b>PBI per cápita en dólares (2020)</b>	20%	2	2	3
<b>Apertura de mercado (2021)</b>	30%	3	4	5
<b>Inflación (2021)</b>	10%	1	3	3
<b>Arancel enfrentado por Argentina (2020)</b>	30%	3	1	5

Fuente: elaboración propia.

Luego de exponer los parámetros de cada país para cada criterio se puede comenzar la evaluación completa de la matriz y sus variables.

A forma de ejemplo, se realiza el cálculo para la variable PBI de México para explicar cuál es el método a seguir para obtener los valores totales y determinar cuál es el mejor país. En primer lugar, se toma la calificación de México para la variable 1, que en este caso es 5, multiplicada por su ponderación, que es 1, pero con una preferencia del 10%. De esta manera, la fórmula resulta:  $[5 \times (1 + 1 \times 10\%)] = 5,5$ . En la siguiente tabla realizaremos este método con cada uno de los países y cada uno de los criterios que se tienen en cuenta.

Por último, se sumarán todos los valores de cada variable para cada país, concluyendo cual es el país conveniente para Ledesma en su inmersión en el mercado internacional.

Tabla 9: Matriz de preferencia ponderada multipaís

Variable económica	Preferencia	Ponderación	México	Chile
<b>PBI en millones de dólares (2020)</b>	10%	1	5,5	2,2
<b>PBI per cápita en dólares (2020)</b>	20%	2	4,8	7,2
<b>Apertura de mercado (2021)</b>	30%	3	15,6	19,5
<b>Inflación (2021)</b>	10%	1	3,3	3,3
<b>Arancel enfrentado por Argentina (2020)</b>	30%	3	3,9	19,5
<b>TOTAL</b>			<b>33,1</b>	<b>51,7</b>

Fuente: elaboración propia.

A través de los resultados obtenidos se puede observar que Chile queda en primer lugar como el mejor país para el destino de las exportaciones de Ledesma. Queda demostrado en todo el análisis de esta selección de mercado que es un país con buena economía, con altos ingresos y estabilidad. Además, tiene una buena perspectiva de crecimiento en lo económico, y puede ser una gran vidriera para el futuro de las exportaciones de Ledesma, ya que tiene relaciones comerciales con muchos Estados por su salida al Océano Pacífico, lo que permitiría a la empresa llegar a nuevos mercados.

### Estrategia de penetración en el mercado chileno

Como ya se explicó anteriormente, a través del “marketing mix internacional” y sus 4 elementos, se coloca el producto de Ledesma en el mercado de Chile.

El bien a exportar es jugo concentrado de naranja. Al ser un producto que debe transportarse a una temperatura controlada, a menos de 8°C, para que no pierda sus propiedades y llegue a los consumidores en condiciones óptimas, se utiliza un contenedor reefer de 20 pies. En este caso, al ser Chile el país de destino, por su cercanía a Argentina, el transporte se realiza vía terrestre, a través de un camión portacontenedor (AupaTrans, 2019). La presentación del jugo es en envases tetrabrik de 1 litro. Su elección se debe a que protege la bebida y la mantiene en buen estado sin necesidad de aditivos y conservantes, sin sufrir alteraciones en su composición. Están formados por cuatro capas de polietileno (proporciona estabilidad al líquido), una de aluminio (impide que la luz y el oxígeno ingresen al recipiente y salvaguarda al alimento de factores externos) y una de cartón (confiere solidez al soporte). La elección del recipiente se debe también a que todos los materiales que lo componen son reciclables, favoreciendo de esta manera el cuidado y preservación del medio ambiente (Rey, 2019). La carga es paletizada en 34 europallets (1200 x 1000mm), donde cada uno contiene 30 cajas de 20 botellas tetrabrik de jugo Ledesma cada una.

Respecto al lugar al que se exporta el producto, se hace hincapié en supermercados o cadenas de supermercados, donde Ledesma llegue a las góndolas de los mismos. De esta manera, a través del sitio de Penta-Transaction se conoce que uno de los principales importadores de Chile del producto en cuestión es Watt's SA, una importante empresa de alimentos del país que cuenta con prestigiosas marcas y una amplia variedad de productos, alcanzando en los últimos años un sólido posicionamiento en la canasta familiar de la mayoría de los chilenos y en más de 30 mercados internacionales. Por su trayectoria y prestigio se selecciona esta empresa para la exportación de jugo concentrado de naranja de la compañía Ledesma al mercado chileno (Watt's SA, s.f.).

En relación al precio de exportación del jugo concentrado de naranja al importador de Chile, este es de 2,08USD FCA por litro, instituyendo un valor competitivo para lograr una mayor importación de los productos Ledesma por parte de Chile, con menores costos de logística por una mayor cercanía. En total se exportan 20.000 litros de producto a un valor

de 41.503USD FCA (Jujuy). La elección del incoterm se debe a que el transporte de los productos es en camión y se carga la mercadería, en la empresa Ledesma, en el vehículo transportista contratado por Watt's. A partir de este momento, quien tiene el control sobre la carga es la empresa importadora, por lo que debe asumir los gastos y riesgos del transporte de la mercadería. A continuación, se expone en detalle cómo se obtiene el precio anteriormente mencionado.

Tabla 10: Precio de exportación de jugo concentrado de naranja al mercado chileno

	Por unidad (litro)	Total (20.000 litros)
<b>Costo de producción</b>	\$147	\$2.940.000
<b>EXW - Embalaje</b>		
	Por unidad	Total
<b>Cajas de cartón</b> 50x40x30 cm	\$147	\$147.000
<b>Pallet de madera (europallet)</b> 1200mm x 1000mm	\$1.340	\$45.560
<b>FCA – Carga y trámites de exportación</b>		
<b>CT:</b> costo total (costo puesta EXW)	\$3.132.560	
<b>IIT:</b> insumos importados temporalmente	0%	
<b>IID:</b> insumos importados en forma directa	0%	
<b>CAG:</b> comisión de agente en unidades monetarias	No aplica	
<b>%R:</b> reintegros a la exportación	3,25% (+ 0,5% producto orgánico)= 3,75%	
<b>%DN:</b> derechos a la exportación	0% (+ 12% derechos adic. de Export Dec. 793/18)	
<b>%CAG:</b> comisión de agente consultor	1%	
<b>%HonDA:</b> honorarios despachante de aduanas	2,5%	
<b>%O:</b> otros gastos operativos no contemplados anteriormente	1,5%	
<b>%UIG:</b> utilidad más impuesto a las ganancias	20%	
<b>Fórmula cálculo precio</b>	$\frac{CT + [(IIT + IID + CAG) \times \%R] - (IIT \times \%DN)}{1 + \%R - (\%CAG \times \%R) - \%DN - \%CAG - \%HonDA - \%O - \%UIG}$	
<b>Aplicación de fórmula</b>	$\frac{3.132.560 + [(0 + 0 + 0) \times 0,0375] - (0 \times 0,12)}{1 + 0,0375 - (0,01 \times 0,0375) - 0,12 - 0,01 - 0,025 - 0,015 - 0,2}$	
<b>Precio FCA (pesos)</b>	<b>\$4.368.220</b> (con redondeo de decimales)	
<b>Precio FCA (dólares)</b>	Cotización dólar oficial 11/11/2021= <b>\$105,25</b>	
	<b>Total: 41.503 USD</b>	
	<b>Por litro: 2,08 USD</b>	

Fuente: elaboración propia.

La promoción del producto se realiza a través de 3 canales. En primer lugar, se ofrece una visita previa exclusiva a la empresa Watt's para que conozca el producto, la calidad, sus propiedades y su presentación, asegurándose de que están tomando la mejor decisión en adquirirlo. En segundo lugar, se invierte en anuncios en medios masivos de comunicación, informando la llegada de jugos concentrados de naranja Ledesma al mercado chileno, persuadiendo a los posibles clientes con un producto de calidad y saludable, que lo podrán encontrar en la cadena de supermercados Watt's. Y, por último, se forman alianzas con influencers chilenos para que promocionen el producto a sus seguidores, llegando a una amplia audiencia que está en uso constante de la tecnología, las redes sociales y pendientes al estilo de vida saludable. Estas estrategias de promoción permiten a Ledesma aumentar el conocimiento de la marca, posicionarse en este mercado internacional y estimular el deseo del producto en los posibles clientes (Douglas da Silva, 2021).

#### Exportación de jugos concentrados de naranja al mercado chileno

Como ya se expresó, la exportación se realiza a través de una serie de pasos, siendo el primero de ellos la inscripción en AFIP como exportador, donde Ledesma ya cuenta con esta habilitación para poder exportar sus productos.

El paso siguiente es la identificación de la posición arancelaria, la cual es 2009.11.00.100 Q; ésta permite conocer que el producto en cuestión no debe pagar derechos de exportación (0%) pero si debe abonar derechos adicionales del 12% en concepto del Decreto 793/18, y el reintegro es del 3,25%, a lo que se le debe agregar un adicional de 0,5% por ser un producto que reviste condición de orgánico (Tarifar, s.f.).

Luego se establece el incoterm a utilizar, el cual, ya ha sido definido en la estrategia de penetración seleccionada, en el marketing mix internacional, cuando se habla sobre el precio de exportación; donde se ha seleccionado el incoterm FCA.

Respecto de la investigación de mercado determinada en el marco teórico, ésta ya se realizó en el desarrollo de los objetivos anteriores, donde se determina que el mejor mercado para la exportación de Ledesma, de jugos concentrados de naranja, es Chile, accediendo al mismo a través de la empresa Watt's SA, eligiendo como medio de transporte internacional

camiones portacontenedores reefer, cubriendo de esta manera la demanda existente en dicho mercado. El medio de pago a utilizar es transferencia bancaria.

En penúltimo lugar, se especifican los documentos que debe enfrentar Ledesma una vez convenida la venta al exterior de su producto.

Factura proforma: en esta se detallan los datos del vendedor y comprador, la descripción del producto, el valor de la mercancía, la guía del envío y se acuerdan las condiciones de venta.

Factura comercial "E": este documento legal lo emite Ledesma a Watt's SA durante la negociación internacional, mediante el cual se registra la transacción comercial efectuada.

Lista de empaque: es formulada por Ledesma, informando la disposición física de la carga, según el embalaje con el cual es despachada, facilitando la operación de transporte, manipuleo e identificación del contenido sin necesidad de apertura.

Certificado de origen: determina el origen de la mercancía para ser presentado por el importador ante las autoridades del país de destino para ser eximido del pago de derechos a la hora de nacionalizar la mercadería en el mercado chileno.

Póliza de seguro: es emitida por una compañía de seguros a la empresa Watt's, la cual resguarda los riesgos derivados del transporte de las mercancías desde Argentina hacia Chile, y la descarga de los productos en destino.

Declaración de embarque: se manifiesta a través de una carta de porte o conocimiento internacional terrestre (CRT), emitido por el transportador, una vez realizada la consolidación de la carga (Universidad Siglo 21, s.f.).

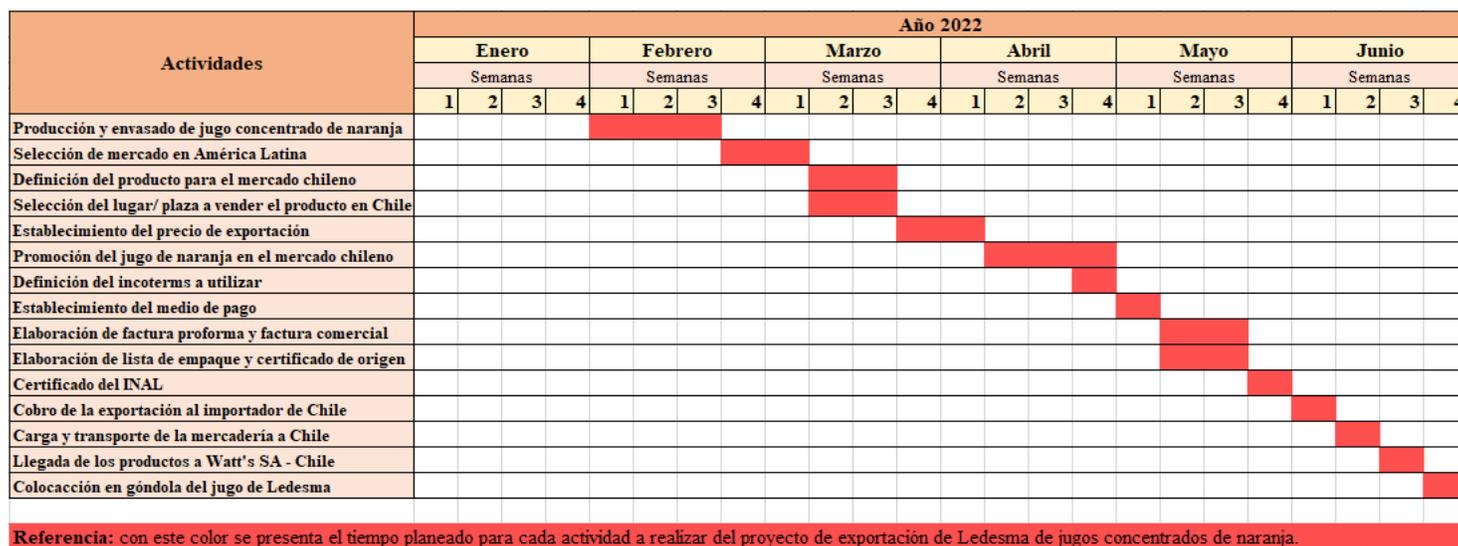
Certificados de terceros organismos: al ser el jugo de naranja concentrado un producto alimenticio, acondicionado para la venta al público, que contiene un envase en contacto, interviene el INAL. Este fiscaliza y certifica el producto, y además verifica que cumpla con los requisitos del Código Alimentario Argentino, exigiendo a la empresa exportadora inscribir cada uno de los productos a exportar con la finalidad de obtener el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (Tarifar, s.f.).

Finalmente, el último paso de la exportación es la verificación aduanera realizada por la DGA, la cual revisa la declaración y examina físicamente las mercancías exportadas para que luego lleguen a Chile en óptimas condiciones (Lijstinstens, 2021).

### Diagrama de Gantt

La gráfica o diagrama de Gantt es una herramienta para representar visualmente la secuencia y oportunidad de tareas en un proyecto. A través de ella se muestra el tiempo planeado para las distintas actividades del plan de exportación de jugos concentrados de Ledesma al mercado de Chile, como barras horizontales sombreadas, graficadas contra el tiempo de ejecución (Universidad Siglo 21, s.f.). Se comienza dicho plan con un stock de producción de la cosecha de naranjas del año 2021, a partir del mes de febrero de 2022, ya que enero es un mes complicado para la empresa y su producción porque muchos operarios toman sus vacaciones.

Imagen 1: Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia.

## Conclusión

A partir de lo analizado y planteado en el presente reporte de caso se llegó a la conclusión que Ledesma se encuentra en condiciones de expandir sus fronteras al país vecino, Chile, en el primer semestre del año 2022. El producto seleccionado de exportación, jugo concentrado de naranja, cuenta con una gran demanda extranjera y un buen potencial de venta ya que los clientes pueden localizarse dentro múltiples rubros como supermercados, productores pequeños, fábricas de bebidas, etc.

Se observa que, a diferencia del mercado mundial, en el mercado latinoamericano la empresa cuenta con mayor ventaja debido a los acuerdos comerciales vigentes y a la cercanía geográfica, cultural e idiomática que comparte con los países de la zona.

Aunque el presente escenario argentino y mundial no demuestre un gran atractivo debido a la posición del gobierno nacional sobre una perspectiva económica proteccionista y a la crisis de Covid-19, Ledesma podría aprovechar la oportunidad que brindan los organismos de promoción de exportaciones, como la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, para expandirse y captar la atención de la demanda extranjera con el objetivo de participar en ferias internacionales y obtener posibles financiaciones.

Con la información recabada a lo largo de todo el informe, como ya se expresó, se observa que el mercado adecuado y atractivo para exportar el producto en cuestión es Chile, el cual presenta un bajo riesgo político- económico y un alto potencial debido a la distancia geográfica, a los acuerdos comerciales vigentes y al nivel de desarrollo económico y social con el que cuenta.

A partir del desarrollo de este trabajo se deja entrever el desafío que tiene Ledesma al adentrarse en el mercado chileno teniendo en cuenta el contexto económico local y mundial, el mismo se plantea como una posibilidad de crecimiento para la empresa.

Se recomienda a futuro el análisis del potencial de nuevos mercados fuera de Latinoamérica con el objetivo de seguir expandiendo su negocio y alcanzar Ledesma su visión empresarial de ser reconocidos en el mundo como una de las empresas líderes de jugos de naranja concentrados.

## Bibliografía

- Agrositio. (26 de Julio de 2021). *Los productores de cítricos están obligados a contratar en negro o a perder su producción*. Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/217862-los-productores-de-citricos-estan-obligados-a-contratar-en-negro-o-a-perder-su-produccion>
- AupaTrans. (2019). *¿Qué son y para qué sirven los contenedores refrigerados o reefer?* Obtenido de <https://aupatrans.com/contenedores-refrigerados/>
- Banco Mundial. (17 de Febrero de 2021). *Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- BrasilAgro. (28 de Junio de 2019). *Caen la ventas al exterior del mayor exportador de jugo de naranja*. Obtenido de <https://www.agritotal.com/nota/39640-caen-la-ventas-al-exterior-del-mayor-exportador-de-jugo-de-naranja/>
- Cancillería de Colombia. (2021). *Cancillería de Colombia*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/mercosur>
- CincoDías. (2015). *Cinco razones por las que una pyme debe exportar e invertir en Chile*. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/05/14/pyme/1431597520\\_210143.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/05/14/pyme/1431597520_210143.html)
- CIPPEC. (Enero de 2021). *El mercado laboral en Argentina: estructura, impacto del COVID-19 y lecciones para el futuro*. Obtenido de <https://www.cippec.org/publicacion/el-mercado-laboral-en-argentina-estructura-impacto-del-covid-19-y-lecciones-para-el-futuro/>
- Comercio y justicia. (22 de Julio de 2021). *Factor*. Obtenido de Argentina, una economía cerrada al mundo que profundiza su aislamiento: <https://comercioyjusticia.info/factor/comercio-exterior/argentina-una-economia-cerrada-al-mundo-que-profundiza-su-aislamiento/>
- Datosmacro. (2020). *Expansión*. Obtenido de Jamaica: economía y demografía: <https://datosmacro.expansion.com/paises/jamaica>
- Douglas da Silva. (15 de Junio de 2021). *Promocionar un producto nuevo o existente en línea*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/promocionar-producto-tips/>
- E&N. (s.f.). *Dr, Juice, el nuevo jugo disponible para El Salvador*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/empresas/458801-330/dr-juice-el-nuevo-jugo-disponible-para-el-salvador>
- ExportArgentina. (s.f.). *ExportArgentina*. Obtenido de <https://exportargentina.org.ar/companies/2889>

- Filmus, D. (2019). *La situación de la ciencia y tecnología en Argentina*. Obtenido de <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2019/10/AC-21.pdf>
- González Zagal, C. (2013). *Panorama nacional e internacional de jugo de frutas y hortalizas*. Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/9195.pdf>
- Guzmán Ariza. (s.f.). *La República Dominicana en el Comercio Internacional*. Obtenido de [lawyer.com/espanol/la-republica-dominicana-y-el-comercio-internacional/](http://lawyer.com/espanol/la-republica-dominicana-y-el-comercio-internacional/)
- Hoy. (s.f.). *Consortio de Cítricos Dominicanos diversifica producción y procesamiento de frutas*. Obtenido de <https://hoy.com.do/consorcio-citricos-dominicanos-diversifica-produccion-y-procesamiento-de-frutas/>
- INDEC. (Abril de 2021). *Intercambio comercial argentino*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40>
- Inforural. (7 de Enero de 2021). *Jugo de naranja concentrado congelado. Reporte de la USDA sobre la producción anual de cítricos de México*. Obtenido de <https://www.inforural.com.mx/jugo-de-naranja-concentrado-congelado-fcoj-650-brix-report-de-la-usda-sobre-la-produccion-anual-de-citricos-de-mexico/>
- Jeannet, J.-P., & Hennessey, H. D. (2004). *Global marketing strategies*. Zúrich: Houghton Mifflin.
- La Nación. (28 de Septiembre de 2021). *La Nación*. Obtenido de Dólar blue hoy: a cuánto cotiza el martes 28 de septiembre: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-el-martes-28-de-septiembre-nid28092021/>
- Ledesma. (s.f.). *Anuario 2008/2009*. Obtenido de Informe de sostenibilidad: <http://www.ceads.org.ar/downloads/reportes/Ledesma.pdf>
- Ledesma. (s.f.). *Grupo Ledesma*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/>
- Lijstinstens, E. (30 de Septiembre de 2021). *Agencia ProCórdoba*. Obtenido de ABC para exportar: <https://www.youtube.com/watch?v=rtRsvSGRd8Y>
- Moreno Martin, G., Orozco, A., Politino, N., & Roggerone Saso, N. (2012). *INCENTIVOS TRIBUTARIOS*. Mendoza. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5243/morenoorozcoincentivo tributarios.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5243/morenoorozcoincentivo tributarios.pdf)
- Nolé, F. (15 de Septiembre de 2020). *Perfil*. Obtenido de Advierten que la salida de empresas está empezando a generar un "preocupante proceso de desinversión": <https://www.perfil.com/noticias/economia/advierten-que-la-salida-de-empresas-esta-empezando-a-generar-un-preocupante-proceso-de-desinversion.phtml>

- PentaTransaction. (2021). *Exportaciones e importaciones*. Obtenido de <https://app.penta-transaction.com/home/detalle-regional/01/regional>
- Peralta, E. O. (s.f.). *Genwords*. Obtenido de Marketing Mix: <https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix>
- Rey, T. (30 de Septiembre de 2019). *Alimentos en tetrabrik, ¿se conservan bien y son seguros?* Obtenido de [https://www.65ymas.com/alimentacion/alimentos-tetrabrik-conservan-bien-seguros\\_1584\\_102.html](https://www.65ymas.com/alimentacion/alimentos-tetrabrik-conservan-bien-seguros_1584_102.html)
- Sanchez, M. Y. (s.f.). *Análisis de las estrategias de abastecimiento de materia prima*. Obtenido de <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/5382/Trabajo%20Final%20-%20Sanchez%2C%20Melina%20Yohanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santander. (s.f.). *Trade Markets*. Obtenido de Argentina: política y economía: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Smink, V. (3 de Agosto de 2020). *Coronavirus en Argentina: por qué hay multinacionales que abandonan el país y se habla de una "masacre de empresas" peor que en la crisis de 2001*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53618912>
- Tarifar. (s.f.). *Tarifar*. Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/10216>
- Trade Map. (s.f.). *Trade Map*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *Exportaciones*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/3453>
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *Seminario Final de Comercio Internacional*. Obtenido de Reporte de caso: <https://siglo21.instructure.com/courses/12600/pages/reporte-de-caso>
- Watt's SA. (s.f.). *Watt's*. Obtenido de <https://www.watts.cl/nuestra-empresa/nuestra-empresa>
- Woodward Logistics. (s.f.). *¿Por qué exportar a México?* Obtenido de <http://woodwardlogistics.com/why-export-to-mexico/>