



*Oportunidades comerciales en Asia para el jugo de naranja de la  
empresa Ledesma*

Josefina Mondino

37300806

CIN01236

Licenciatura en Comercio Internacional

Año 2022

## Índice

Resumen .....	2
Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	6
Diagnóstico y discusión .....	14
Marco Teórico .....	16
Plan de implementación .....	20
Conclusiones y recomendaciones .....	27
Bibliografía.....	29
Anexo .....	31

## Resumen

En el presente trabajo se planteó la problemática de detectar oportunidades comerciales en Asia para el jugo de naranja concentrado congelado de la empresa Ledesma. Para tal fin, se realizó un análisis interno de la compañía con la herramienta FODA y un análisis del entorno en el que se desenvuelve utilizando la herramienta PEST.

Luego se analizaron cinco países de Asia utilizando la matriz multicriterio como herramienta y se detectó una oportunidad comercial para el jugo de naranja en Israel. Finalmente, se desarrollaron las estrategias de penetración de mercado, llamadas MIX de marketing, que debe emplear la empresa para la exportación de jugo de naranja concentrado congelado a Israel.

**Palabras claves:** jugo de naranja, oportunidades comerciales, exportación, Asia.

## Abstract

*In this work, the possibility of detecting commercial opportunities in Asia for the frozen concentrated orange juice of the Ledesma Company was studied. For this purpose, an internal analysis of the company was carried out with the SWOT tool and the environment in which it operates using the PEST tool.*

*Then, 5 Asian countries were analyzed using the multicriteria matrix as a tool and a commercial opportunity for orange juice in Israel was detected. Finally, market penetration strategies are developed, called marketing MIX, which the company should use for exporting frozen concentrated orange juice.*

**Key words:** orange juice, business opportunities, export, Asia.

## **Introducción**

En el presente trabajo se desarrolla el proceso de búsqueda de oportunidades comerciales para la empresa Ledesma en el mercado internacional, con el objetivo de una futura propuesta de internacionalización de uno de sus productos: el jugo de naranja en el mercado asiático.

El Grupo Ledesma es un significativo grupo económico argentino con más de 110 años de historia, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial) situada en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, en el extremo norte del país. Se dedica a la producción de azúcar, papel y cuadernos, frutas y jugos, alcohol y bioetanol, molienda húmeda de maíz, carne y granos.

De todos estos productos mencionados, el jugo de naranja concentrado es el centro de estudio. El objetivo es analizar la empresa y su entorno y hacia dónde y cómo puede dirigir sus exportaciones. Si bien la empresa es líder en producción y exportaciones de frutas frescas, la finalidad de este trabajo es encontrar oportunidades comerciales de uno de sus productos provenientes de las frutas pero con mayor valor agregado: el jugo de naranja concentrado y acompañar la misión de la empresa, que es, “ser reconocidos en el mundo como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales”.

Ledesma es el mayor productor y exportador de naranjas de la Argentina. En 2019/20 lograron una producción de 105.622 toneladas de frutas frescas. De ellas, 34.769

toneladas se destinaron a embalado en fresco y 67.196 toneladas a molienda en la planta de jugos concentrados. En la planta de jugos concentrados, se procesaron, además de la propia, 26.462 toneladas de fruta adquirida a terceros, lo que permitió un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada. Como resultado, se produjeron 5.777 toneladas de jugos concentrados (Ledesma, 2021).

La demanda internacional del jugo de naranja se ha incrementado debido al creciente interés de los consumidores en los productos que fortalecen el sistema inmunológico tras la crisis de la COVID-19 (Simfruit.cl, 2021). La Unión Europea es el principal consumidor de este producto en el mundo e importador neto de jugo de naranja. Argentina exporta el 82% de la producción a Europa (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021), y es probable que Ledesma ya esté exportando a Europa. Cabe mencionar, que debido a la situación actual de la guerra de Ucrania que Europa está sufriendo en su territorio, puede llegar a haber consecuencias que afecten la demanda de productos e importaciones en el territorio europeo. Por lo tanto el motivo de este trabajo, es estudiar el mercado asiático de jugos de naranja, para ampliar los horizontes comerciales de la empresa y determinar si existen otras alternativas para comercializar dicho producto.

Se decide estudiar el mercado asiático por su enorme población y el constante crecimiento de la clase media y por la creciente demanda de vitamina C que disparó la emergencia sanitaria mundial (El Cronista, 2020).

Se presenta como antecedente el siguiente caso:

Citric comenzó a exportar jugos de fruta a China, durante la pandemia de COVID-19, a través de una plataforma de distribución que se dedica a la comercialización de productos, llamada BrandHouse que permite la venta de sus bebidas a través de canales B2B Y B2C en el país asiático (El Cronista, 2020).

Otro de los pasos importantes en este trabajo, es realizar un análisis minucioso de los mercados asiáticos, midiendo indicadores claves para poder realizar una correcta selección del destino y su consecuente plan de negocios que le permita a Ledesma analizar y concretar nuevas oportunidades de negocios en el periodo del segundo semestre de 2022.

Para llevar a cabo el presente trabajo se ha establecido como objetivo general:

Detectar oportunidades comerciales para la empresa Ledesma en Asia para la exportación de jugo de naranja concentrado congelado para el segundo semestre del año 2022- principios de 2023.

Objetivos específicos:

- Analizar los países de Asia con mayor potencial para la comercialización de jugo de naranja y seleccionar un mercado meta.
- Proponer estrategias comerciales para la penetración del jugo de naranja concentrado en el mercado asiático seleccionado.

## **Análisis de la situación**

### *Análisis del entorno*

En este apartado se realiza un estudio del entorno en el cual se desenvuelve la empresa Ledesma. Existe una herramienta llamada PEST que permite estudiar el macro entorno, y comprender el ambiente en que se desenvuelven las empresas y cómo influyen en el desarrollo de las mismas. El análisis PEST es una herramienta de medición de negocios que intuye el impacto que las fuerzas económicas, políticas, sociales y tecnológicas tienen y tendrán sobre un sector y las empresas y su evolución (Martínez Pedrós & Mila Gutiérrez, 2005).

### Sector político

La pandemia por el COVID 19 tuvo impactos económicos y políticos negativos en el país, por lo tanto el gobierno ha decidido aplicar diferentes medidas para intentar contrarrestar la crisis económica. Entre las decisiones que se tomaron, se incluyen el aumento del gasto sanitario, el apoyo financiero a los trabajadores y a los grupos vulnerables, el control de los precios de los alimentos y los suministros médicos, las garantías de crédito para los préstamos bancarios a las PYME para la producción de alimentos y suministros básicos y mayor rapidez en el pago a reintegros a la exportación para las empresas industriales (Export Entreprises SA, 2022).

Otro punto importante a analizar en este apartado, es el Índice de confianza del Gobierno. Es una herramienta creada por la Universidad Torcuato di Tella, en el cual evalúan las siguientes variables: evaluación general del gobierno, eficiencia en la administración del gasto público, capacidad para resolver los problemas del país,

preocupación por el interés general y honestidad de los funcionarios. El ICG de abril de 2022 fue de 1,44 puntos, con una disminución de 4,8% respecto al mes de marzo. En términos interanuales el índice tuvo una variación negativa de 17% (UTDT, 2022).

Con lo que respecta a acuerdos comerciales internacionales, Argentina es parte de la OMC desde 1995 y parte contratante de GATT desde 1967. A su vez es miembro del MERCOSUR desde 1991. Cabe mencionar que Argentina no tiene ningún acuerdo comercial vigente con el continente asiático (SICE, 2022).

En cuanto el apoyo del gobierno al comercio exterior, en el 2016 se creó un organismo llamado Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, dedicado la asistencia gratuita a las empresas en su proceso exportador y facilitando proyectos de inversión, ayudando a las compañías argentinas a expandir sus negocios en el mundo y contribuyendo al desarrollo social y económico del país (AAICI, 2020).

#### Sector económico

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$490 mil millones. En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el aumento de las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Luego de la reestructuración de la deuda privada en 2020, a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo Programa de Facilidades Extendidas. Este programa permitirá al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo (Grupo Banco Mundial, 2022).

Se espera que la economía se siga recuperando en los próximos años, el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023 (Export Enterprises SA, 2022).

Argentina tiene una inflación estructuralmente alta. Según el INDEC (2022), Instituto Nacional de Estadística y Censos, la misma, alcanzó una variación interanual de 52,31% en Febrero de 2022 y se espera que aumente aún más debido a los ajustes en los precios reprimidos, el financiamiento monetario del déficit fiscal y a medida que el banco central aumenta el ritmo de depreciación de la moneda. Mientras tanto, las exportaciones (21% del PBI) se ven respaldadas por los precios de los commodities agrícolas y minerales altos que favorecen las ventas externas del país.

La balanza comercial se mantuvo en superávit en 2021, aunque la tasa de crecimiento de las importaciones superó el aumento de las exportaciones debido a la reapertura comercial y temores por la depreciación del tipo de cambio (COFACE, 2022).

Debido a la escasez de reservas con las que cuenta el país, se han aplicado controles cambiarios en las últimas décadas, generando así diferentes tipos de cotizaciones para el dólar. El dólar oficial cotizó el miércoles 15 de junio de 2022 a \$120.84 para la compra y \$127.92 para la venta en las entidades bancarias. A su vez, ese mismo día, el dólar *blue* que se vende en el mercado informal cotizó a \$221.00 para la compra y \$224.00 para la venta (una brecha de 83% con respecto al dólar oficial) (Clarín, 2022). La cotización que rige para las operaciones de comercio exterior es el dólar mayorista. El valor a la fecha (16/10/2022) es de \$151.64 por dólar.

Otra de las medidas tomadas fue la intervención a las importaciones a través del Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI), generando restricciones a las empresas para acceder a dólares a precio oficial, negando la autorización a gran parte de las operaciones. Teniendo en cuenta que, gran parte de las compras al exterior de la Argentina corresponden a insumos para la producción, se estima que la actividad productiva se va a resentir. Estos cepos y restricciones a las importaciones, afecta directamente a los sectores con fuerte perfil exportador, ya que están limitados en la compra de insumos para poder producir.

A su vez, la competitividad cambiaría va quedando atrás, ya que El BCRA lleva un ritmo de apreciación del TC a un 4% mensual en los últimos meses pero la inflación estuvo en el 6,7% en marzo y en el 6% en abril en Argentina (Wolffelt, 2022).

Por otro lado, desde Marzo 2022 se viene sintiendo en Argentina un faltante de gasoil que golpea a todos los sectores productivos del país, generando inconvenientes logísticos, desabastecimientos, agotamientos de stock y aumento de precios (Merlo, 2022).

Otro punto importante de mencionar, que afecta directamente al comercio exterior del país, es el aumento de las tarifas de los fletes marítimos que se viene dando desde mitad de 2020, debido a la recuperación económica mundial post Covid-19, los precios de los combustibles, la escasez de contenedores y la congestión portuaria (Mundo Marítimo, 2022).

Según COFACE (2022) unas de las mayores debilidades del país son las cuentas fiscales débiles, los controles de capital debido a la falta de confianza en el peso

argentino y reservas de divisas limitadas, la dependencia de los precios de los productos básicos agrícolas y de las condiciones meteorológicas, la inflación y los problemas en infraestructura.

### Sector Social

Argentina tiene un nivel educativo superior al promedio regional según COFACE (2022) sin embargo los altos niveles de pobreza afectan a más del 40% de la población. En los últimos 5 años, la clase media argentina disminuyó a 41% debido a la alta inflación que crece por sobre los ingresos de las personas.

En consonancia con la recuperación económica que experimentó el país en 2021 luego de la pandemia, la tasa de desempleo se redujo hasta un 10% estimado y se espera que continúe en 2022 y 2023. Sin embargo, aunque el empleo formal ha aumentado, existe una elevada informalidad laboral en el país (Export Enterprises SA, 2022).

### Sector tecnológico

Para satisfacer las necesidades de investigación y financiamiento de los conocimientos tecnológicos, Argentina cuenta con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva, que a su vez creó el Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología (PROFIET) para impulsar en el país un nuevo modelo productivo basado en bienes y servicios con alta densidad tecnológica y cuenta con programas como que otorgan facilidades como incentivos fiscales y financiamiento.

Es importante mencionar que también se creó en diciembre del año 2020 un Programa de Apoyo al Comercio Exterior para el Sistema Científico y Tecnológico que

brinda asesoramiento con el fin de facilitar las importaciones de bienes destinados a la investigación científica y tecnológica (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2022).

*Análisis interno de la empresa*

Para analizar la situación interna de la empresa para afrontar oportunidades comerciales en los países asiáticos se utiliza la matriz FODA presentada por Kotler & Keller (2012). El análisis FODA nos ofrece un diagnóstico de la empresa para la toma de decisiones estratégicas.

FODA      *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)*



*Análisis de la demanda y oferta internacional del jugo de naranja concentrado congelado:*

El producto seleccionado para este reporte, *jugo de naranja concentrado congelado* corresponde a la siguiente clasificación arancelaria: 2009.11.00.900 J (Tarifar , 2022).

En términos de producción de jugo de naranja concentrado, Brasil fue el país con mayor volumen producido en 2021 con aproximadamente 52% del volumen total, seguido por Estados Unidos y México. En términos de valor, en ese mismo año, los principales proveedores del producto fueron Brasil, Países Bajos y Bélgica, con una participación combinada del 68 % de las exportaciones mundiales. Les siguieron México, Italia, Estados Unidos, Costa Rica y España (INDEX BOX, 2022).

En cuanto al consumo de jugo de naranja concentrado, según INDEX BOX (2022), los países con mayor volumen de consumo en el 2021 fueron Estados Unidos, Brasil y Alemania, obteniendo el 51% del consumo mundial. Les siguieron los siguientes países: Reino Unido, Francia, China, Polonia, Arabia Saudita, España, Tailandia, Japón, Rusia e Irlanda. Sin embargo, en términos de valor, el mercado de importación de jugo de naranja más grande en el mismo año fue Países Bajos, seguido por Estados Unidos y Alemania.

Se detallan a continuación los principales países exportadores de jugo de naranja concentrado congelado y el valor exportado de los últimos 5 años.

*Tabla 1 Países exportadores de jugo de naranja congelado:*

Exportadores	Valor exportado (En USD)				
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Mundo</b>	1912476	1816339	1469827	1158570	
<b>Brasil</b>	840164	880340	662806	544264	531667
<b>México</b>	495557	399792	348265	207366	S/I
<b>Países Bajos</b>	98329	90342	83489	94729	S/I
<b>Estados Unidos</b>	167205	111999	88474	73108	80756
<b>Italia</b>	53806	69709	61498	47690	S/I
<b>España</b>	43027	37798	45820	46545	27592
<b>Belice</b>	30446	29142	21242	19833	14544
<b>Israel</b>	28040	36262	21527	16500	S/I
<b>Sudáfrica</b>	4988	14983	10481	15389	7490
<b>Argentina</b>	11373	8155	10253	10807	3196
<b>Canadá</b>	9098	9411	8142	10023	11015

Fuente: Trade Map (2022)

En cuanto a la demanda internacional del producto, se presenta en la siguiente tabla el ranking de los principales importadores y su valor importado de los últimos 5 años.

*Tabla 2 Países importadores de jugo de naranja congelado:*

Importadores	Valor importado (En USD)				
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Mundo</b>	1569188	1653626	1529867	1149444	S/I
<b>Estados Unidos</b>	308638	421786	423916	222298	283175
<b>Alemania</b>	153155	135007	119018	96277	89509
<b>Japón</b>	84144	103760	91002	81525	52131
<b>China</b>	117014	138654	130419	80362	S/I
<b>Irlanda</b>	15379	56063	43352	59697	51713
<b>Francia</b>	96650	75624	75564	59305	62127
<b>Canadá</b>	87676	76615	60963	54859	60521
<b>Países Bajos</b>	64008	52002	48136	46595	S/I
<b>Australia</b>	47015	36293	35642	30805	28884
<b>Reino Unido</b>	17448	16986	27559	28888	13876
<b>Corea, República de</b>	48170	42120	35085	27145	24838

Fuente: Trade Map (2022).

Según los datos obtenidos de Trade Map, entre los 11 principales importadores de jugo de naranja concentrado congelado podemos encontrar 3 países asiáticos: Japón, China y la República de Corea, y que Argentina se encuentra en el número 10 en el ranking de los principales exportadores del producto, siendo Brasil el primero.

### **Diagnóstico y discusión**

En un primer punto de análisis se concluye que el entorno en que se desenvuelve la empresa Ledesma tiene importantes desafíos.

Argentina viene sufriendo desde años una recesión económica, con altas tasas de inflación (alcanzando un 65% interanual en abril del 2022) que trae como consecuencia la suba de los precios y costos productivos. Por otro lado, debido a la escasez de dólares que sufre el país, el BRCA interviene con cepos y restricciones en el tipo de cambio y trabas a las importaciones, impidiendo a las industrias acceder a divisas para importar materias primas e insumos afectando directamente al entramado productivo del país. Sumado al aumento del precio de la nafta como consecuencia de la guerra de Ucrania, y a la escasez global de gasoil, Argentina, desde marzo de 2022 viene sufriendo falta del combustible y en caso de conseguir gasoil se debe pagar sobreprecio. Esto golpea a todos los sectores productivos del país, hay dificultades para trasladar la producción a las industrias y comercios, provocando desabastecimiento y como consecuencia, más aumentos de precios traducidos en mayor inflación.

Otro tema importante de mencionar que afecta no sólo a Ledesma si no, es que a toda la economía global, es el aumento de las tarifas de los fletes marítimos que se viene dando desde mitad de 2020, debido a la recuperación económica mundial post Covid-19, los precios de los combustibles, la escasez de contenedores y la congestión portuaria.

Todas estas cuestiones afectan directamente a Ledesma: altos costos productivos, dificultad para importar materias primas e insumos, dificultades logísticas debido a la falta de gasoil, para cosechar, para trasladar la producción a la industria, a los comercios y al puerto, altos costos de los fletes marítimos para enviar la mercadería al país de destino y dificultad para acceder a contenedores, sobre todo contenedores *reefer* para exportar jugo de naranja congelado, sumado a que la apreciación del tipo de cambio no acompaña la alta inflación haciendo menos competitiva a la empresa la hora de colocar sus productos internacionalmente.

En el segundo punto, que es el análisis interno de la empresa, es importante destacar que la misma cuenta con muchas fortalezas. Ledesma es un gran grupo económico con diferentes unidades de negocios, es líder en mercados con ciertos productos y es el mayor productor y exportador de naranjas de Argentina, lo que ya representa una ventaja muy importante en el conocimiento y experiencia en el mercado nacional e internacional y lo que es el proceso exportador. También podemos asumir que cuentan con una espalda financiera para afrontar una oportunidad comercial en un continente como el asiático. Por otro lado, la empresa cuenta con certificaciones internacionales que garantizan un alto estándar de calidad en el producto y en los procesos, y es un valor agregado muy importante al momento de considerar buscar negocios en el exterior.

Considerando los datos obtenidos del estudio de demanda y oferta internacional, si bien Argentina se encuentra entre los primeros 10 exportadores del producto a nivel mundial su participación en valores de USD es muy baja, siendo los principales competidores, Brasil, Estados Unidos y México con grandes volúmenes que ofrecen en el mercado internacional. En cuanto a la demanda internacional, Estados Unidos y Alemania son los principales compradores, seguidos por China y Japón, siendo de principal interés estos últimos a analizar profundamente en los siguientes apartados.

Aprovechando las fortalezas con las que cuenta la empresa y el producto, resulta interesante un análisis profundo del mercado asiático para intentar ofrecerle a la empresa desarrollar nuevos mercados y posicionarse en los mismos intentando obtener la máxima rentabilidad posible tanto en corto como en el largo plazo.

### **Marco Teórico**

El marco teórico o marco referencial es un sistema de conceptos y conocimientos que permiten abordar el problema planteado de manera coherente y coordinada. En este proyecto el marco teórico será planteado según los objetivos específicos y etapas.

Para una inserción exitosa de una empresa en los mercados externos es necesario identificar previamente oportunidades comerciales a través de un estudio de mercado, el cual es entendido como el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y los datos relevantes que permitirán seleccionar la mejor oportunidad del mercado internacional para la empresa.

Para una investigación o estudio de mercado se requiere de información oportuna, exacta y pertinente siendo una herramienta de suma utilidad los datos estadísticos, los cuales posibilitan: analizar por ejemplo las estadísticas comerciales de las exportaciones e importaciones, reconocer a los socios comerciales, estudiar variables macroeconómicas, etc. Estos datos van a permitir a la organización decidir entre numerosas alternativas a fin de mitigar los riesgos propios del negocio (Kotler & Keller, 2012).

Existen herramientas que permiten realizar esta selección de mercado de manera sencilla y eficaz: la matriz de preferencias es una de ellas.

Según la ORT (2015) “Una matriz de preferencias es una tabla que permite calificar una o varias alternativas de acuerdo a varios criterios de performance, es decir que se dispone de diferentes factores a considerar” (p. 1).

Se seleccionan diferentes criterios que se desea evaluar en cada alternativa y se le asigna un peso. El total de estos pesos (de todas las variables) debe ser igual a 10 o a 100% (o en valor absoluto hasta 1). A su vez, para cada alternativa se califica cada criterio dándole un puntaje en una escala, por ejemplo, de 1 (el peor posible) a 10 (el mejor) o de 0 a 1, con la condición de que se aplique la misma escala a todos los criterios a comparar. Luego, se multiplican las puntuaciones de cada criterio por el “peso” del factor considerado en cada caso. Los resultados se sumarán para obtener un valor total por opción (calificaciones ponderadas). Aquella que obtenga el valor mayor será la mejor opción.

Alternativas	Peso	Gerente industrial		Gerente comercial		Gerente de recursos humanos		Miembro de Consejo	
		Puntaje	Puntaje ponderado	Puntaje	Puntaje ponderado	Puntaje	Puntaje ponderado	Puntaje	Puntaje ponderado
Criterio 1									
Criterio 2									
Criterio 3									
Criterio 4									
Criterio 5									
Resultados									

Fuente: ORT (2015).

La utilización de la matriz permitirá evaluar los diferentes países y facilitará la toma de decisiones a la hora de elegir el mercado meta.

*Penetración en el mercado internacional:*

Una de las herramientas que utilizaremos en este trabajo para la penetración de mercados, es la planteada por Keegan & Green (2009) en el libro *Marketing Internacional*, llamada mezcla de marketing, que consiste en un conjunto de decisiones y acciones estratégicas para concretar la venta en el mercado seleccionado.

Los elementos que componen el mix de marketing internacional son:

Decisiones de marca y producto: hace referencia a la necesidad de desarrollar políticas y estrategias de producto y marca que respondan a las necesidades de mercado meta. Existen 3 estrategias en cuanto al producto: Una decisión puede ser extender el producto y marca del mercado local en el mercado internacional, otra puede ser adaptar el producto y la marca nacional a las necesidades específicas del mercado internacional o directamente crear un producto nuevo pensando en el mercado mundial.

Por otro lado, una de las decisiones claves sobre el producto, hace referencia al empaque ya que está diseñado para proteger o contener el producto durante el embarque.

El etiquetado es el otro factor importante a tener en cuenta, ya que muchas veces pueden depender de las regulaciones específicas de países o regiones.

Decisiones de precio: hace referencia a la importancia de establecer objetivos y estrategias de precios teniendo en cuenta diferentes variables y cómo se quiere posicionar la empresa en el mercado meta.

El método de costos completos o por absorción se fundamenta en los análisis de por un lado los costos internos como por ejemplo, mano de obra, materiales, y pruebas, gastos de tramitación y documentación y por otro lado, los costos externos como transporte, derechos y seguro. Al sumar el margen de utilidad deseado, se obtiene un precio de venta final.

Canales de marketing global y distribución física: los canales de distribución es la forma que el fabricante llega al cliente y contribuye a la propuesta de valor de la empresa.

En el marketing de empresa a consumidor (B2C) los fabricantes ponen los productos en manos del cliente final, en el caso de canales industriales se emplea el marketing de empresa a empresa (B2B) dónde los fabricantes entregan los productos a otras empresas que los usan como insumo para el proceso de producción.

La empresa puede elegir la participación directa en la cual establece su propia fuerza de ventas y opera en tiendas minoristas o participación indirecta a través de distribuidores y/o mayoristas independientes.

Este apartado también tiene en cuenta la distribución física de los productos, y entiende la logística como proceso clave para el éxito del negocio, haciendo referencia a

las decisiones de almacenamiento y transporte (ferroviario, terrestre, aéreo, acuático, ductos e Internet).

Decisiones de comunicación: implica las decisiones para comunicarse de una manera eficaz a través de las fronteras. La promoción de ventas es cualquier programa de comunicación a corto plazo, pagado, que agrega valor tangible a un producto o marca. Se clasifican en promociones de ventas para consumidores que hacen referencia a las acciones de comunicación que se dirigen a los consumidores finales y las promociones de ventas comerciales que se utilizan en el marketing de empresa a empresa. También una opción de comunicación puede ser la venta personal, es decir, la comunicación directa entre un posible comprador y el representante de una empresa. La venta personal es la comunicación directa entre el representante de una empresa y un posible comprador. Es una estrategia importante en la venta de productos industriales en mercados globales.

## **Plan de implementación**

### *Análisis del mercado*

Siguiendo la metodología que se planteó en el marco teórico, para el análisis de mercado, se seleccionaron los diez principales países de Asia teniendo en cuenta su participación de mercado. De esos países se aplicó un primer filtro siendo seleccionados los 5 países con mayor potencial exportador según Trade Map (2022). El resultado fue China, Israel, Arabia Saudita, Japón e Indonesia, los cuales se realizará un análisis más profundo a través de la matriz de preferencias analizando diferentes variables.

## Matríz de preferencias ponderadas

Matriz	Peso	China		Israel		Arabia Saudita		Japón		Indonesia	
		Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.
Población	0.05	5	0.25	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2
PBI per cápita	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	1	0.05
Tasas de crecimiento anual	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	4	0.4	2	0.2
Importaciones totales del producto	0.15	5	0.75	3	0.45	2	0.3	4	0.6	2	0.3
Acuerdos comerciales	0.15	1	0.15	4	0.6	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Aranceles de importación	0.1	2	0.2	5	0.5	4	0.4	1	0.1	4	0.4
Barreras no arancelarias	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15
Apertura comercial	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Índice de desempeño logístico	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	5	0.25	3	0.15
Riesgo País	0.05	2	0.1	5	0.25	2	0.1	5	0.25	3	0.15
Potencial exportador	0.1	5	0.5	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3.3</b>		<b>3.5</b>		<b>2.5</b>		<b>2.95</b>		<b>2.1</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos de Trade Map, Banco Mundial, COFACE, Cancillería Argentina.

Según las conclusiones que arroja la matriz, Israel es el mercado objetivo que presenta mejores condiciones para la comercialización de jugo de naranja. Israel se destacó principalmente en las variables como el PBI per cápita, apertura comercial, riesgo país, y la existencia de acuerdos comerciales. El tratado de libre comercio Israel-Mercosur representó una ventaja ante los otros países y como consecuencia de este acuerdo, se destacó Israel en la variable Aranceles de importación ya que representa una ventaja grande en porcentaje de aranceles reflejados luego en el costo final del producto.

Israel cuenta con 9.291.000 habitantes y un crecimiento demográfico anual de 1.7% en 2020 (es considerablemente alto si se lo compara con otros países de elevado

estándar de vida). Es un país con un patrón de poblamiento heterogéneo con zonas muy densamente habitadas y regiones casi desiertas. La expectativa y estándar de vida en Israel alcanza niveles del primer mundo (Embajada de la República Argentina, 2022).

En cuanto a comercio exterior, cerca del 99% del comercio de bienes entre Israel y el exterior se realiza por vía marítima y el principal puerto de Israel es Haifa, en orden de importancia sigue Ashdod, también ubicado en la costa mediterránea.

Según el listado de importadores de (Trade Net, 2022) se detectaron dos posibles importadores de la posición arancelaria 20091100:

Empresa	Localidad
<i>A.G.I. INTERNATIONAL TRADE CO. LTD.</i>	HAIFA, Israel
<i>AGROS EXPORT (1990) LTD.</i>	HERZLIYA, Israel

Las empresas detalladas anteriormente, son grandes compañías que se dedican a la importación de productos alimenticios.

#### *Estrategias de penetración de mercado*

Una vez seleccionado Israel como país de destino y considerando que es el primer envío de la empresa a Israel, se decide realizar una exportación indirecta a través del distribuidor local *AGI Internacional Trade CO LTD* y a través del MIX de marketing descripto en el marco teórico se plantearán las estrategias de penetración.

#### Producto:

En lo que refiere a la decisión de producto, tal como se plantea en el marco teórico, se toma la decisión de extender el producto y marca local al mercado

internacional, se decide comercializar jugo de naranja concentrado congelado, que corresponde a la posición arancelaria 2009.11.00.900 J. El tratamiento arancelario que le corresponde es: Derecho de Exportación del 0% y un Reintegro del 2,5% con intervenciones previas por parte del INAL (Tarifar, 2022). Otro dato importante de destacar, es que los productos alimenticios que se exportan a Israel deben tener la certificación Kosher. Si bien para la posición arancelaria de jugo de naranja congelado no es requisito obligatorio para la importación de la mercadería, se incluirá en esta operación la certificación Kosher.

El producto se comercializará en tambores metálicos de 95 cm de alto x 35 cm de diámetro, con dos bolsas de plástico de polietileno de grado alimenticio con capacidad de 216 litros de jugo por tambor. Se exportará un contenedor de 40 pies refrigerado, con 20 toneladas, en 93 tambores de 216 litros de jugo cada uno.

El empaque debe de estar etiquetado con el nombre del producto, contenido y composición, información nutricional, lugar y país de origen, el nombre del importador y dirección, fecha de envasado y fecha de vencimiento y cualquier otra información requerida por el importador. La información de la etiqueta debe estar en hebreo o inglés (Embajada de la República Argentina, 2022).

Precio:

En cuanto a las decisiones sobre el precio, se decide realizar el cálculo según lo planteado en el marco teórico llamado método de costos completos o por absorción, en el cual se analizan los costos internos de producción y los costos que conlleva la exportación.

Se realiza el siguiente cálculo para determinar el valor FOB:

<i>Costos de exportación por 20 ton:</i>	USD
<b>Costos de producción</b>	<b>30132</b>
<b>Envase y embalaje</b>	<b>2500</b>
<b>Flete y seguro interno</b>	<b>1500</b>
<b>Otros gastos directos</b>	<b>1948.56</b>
<i>Honorarios despachante (1% valor FOB + Viáticos y movilidad + digitalización)</i>	568.56
<i>Gastos de intervención INAL y certificado</i>	100
<i>CO y Kosher</i>	50
<i>Gastos portuarios</i>	700
<i>Gastos bancarios</i>	530
<b>Total costos de exportación</b>	<b>36080.56</b>
<i>Utilidad neta 25%</i>	11638.89
<b>FOB TOTAL</b>	<b>46555.56</b>
<b>FOB UNITARIO</b>	<b>2327.78</b>
Derechos de exportación 0%	0
Reintegros 2,5 %	1163.89

Los costos de flete, honorarios despachantes y otros gastos directos fueron obtenidos de ARG CARGO.

Plaza:

En cuanto a las decisiones de distribución de optó el canal B2B de parte de Ledesma a A.G.I Internacional. La exportación será bajo condición FOB Buenos Aires.

La mercadería es consolidada en planta, en un contenedor refrigerado de 40 pies, saliendo desde Jujuy al puerto de Buenos Aires, el costo detallado anteriormente por flete interno incluye retiro del contenedor, viaje hacia planta, carga del contenedor, viaje de

regreso y entrega al puerto que se estima un total de 5 días. El contenedor se ingresa al puerto aproximadamente 5 días antes de la salida del buque.

Una vez cargado el contenedor en el buque con destino a Haifa, Israel, cuenta con un tránsito de 59 días, con un transbordo en Singapur. El valor del flete internacional es aproximadamente 10900 USD + seguro internacional 1350 USD a cargo del comprador, como así también todos los gastos logísticos y aduaneros que corresponden una vez la mercadería arriba a destino.

Los documentos requeridos para la operación son:

- Factura Comercial
- Packing List
- Certificado de origen
- Certificado INAL
- Certificación Kosher
- BL

La forma de pago que se decidió fue a través de cobranza documentaria, en la cual en banco importador liberará los documentos (tenencia de la mercadería) al comprador una vez que el mismo haya realizado el pago.

Comunicación:

En lo que respecta a la decisión de promoción, se evaluó y decidió tres canales importantes de comunicación, por un lado la página web de la empresa y el uso de la red social LinkedIn y la asistencia a ferias internacionales.

La página web de Ledesma presenta muy buena información y está correctamente estructurada y con la posibilidad de seleccionar el idioma Inglés y opciones de contacto para los posibles compradores que deseen información y contacto con la empresa.

En lo que respecta a la red social LinkedIn, que hoy en día es una herramienta clave de comunicación y búsqueda de clientes, Ledesma posee un perfil actualizado y atractivo pero sólo en idioma español. Se plantea la posibilidad de agregar en idioma inglés la información de la empresa y contacto y de usar esta herramienta para buscar y contactar posibles compradores del jugo de naranja en el mercado internacional.

Otra herramienta de comunicación y promoción que se planteó en este proyecto, es la presencia en ferias internacionales de alimentos y bebidas. Una de las ferias más importantes y más elegidas por los exportadores e importadores de alimentos y bebidas es la FHC que este año se realizará la 25ª edición en Shanghái, China, entre el 8 y 10 noviembre. Participar de esta feria le dará a Ledesma la oportunidad de formar una red de contactos, no solo de Asia si no de diferentes países.

Para concluir, se muestra a continuación un Diagrama de Gantt para poder visualizar los tiempos estimados de la exportación:

ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	4-10-22	5-10-22	6-10-22	7-10-22	8-10-22	9-10-22	10-10-22	11-10-22	12-10-22	13-10-22	14-10-22	15-10-22	16-10-22	17-10-22	18-10-22	19-10-22	...	10-12-22
Producción y empaquetado		4/10/2022																		
Arribo del contenedor	5/10/2022	5/10/2022																		
Carga	5/10/2022	5/10/2022																		
Muestreo	5/10/2022	5/10/2022																		
Tránsito hacia el puerto	5/10/2022	7/10/2022																		
Ingreso a terminal portuaria	7/10/2022	7/10/2022																		
Carga al buque	12/10/2022	12/10/2022																		
Tránsito hacia el Haifa, Israel	12/10/2022	10/12/2022																		

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de ARG Cargo.

Los tiempos logísticos para realizar una exportación de jugo de naranja concentrado congelado para la empresa Ledesma hacia Haifa Israel, desde el momento de la carga es de 70 días.

## Conclusiones y recomendaciones

Para dar respuesta a la problemática planteada en el trabajo, se llevó a cabo una serie de análisis tanto de la empresa, como así del entorno en la que la misma se desenvuelve y del mercado internacional. Como conclusión, se detectó que la empresa Ledesma posee un gran potencial exportador a pesar del contexto complicado en el que se desenvuelve. A partir de un análisis minucioso del mercado asiático, se detectó una oportunidad comercial en Israel, país que ha sido seleccionado principalmente por destacarse del resto de los países seleccionados en diferente variables como el PBI per cápita, apertura comercial, riesgo país, y la existencia de acuerdos comerciales (tratado de

libre comercio Israel-Mercosur) y como consecuencia del acuerdo se destacó Israel en la variable aranceles de importación ya que representa una ventaja grande en porcentaje de aranceles reflejados luego en el costo final del producto. A partir de esta oportunidad encontrada, se detallaron una serie de estrategias comerciales para concretar el negocio con dicho socio comercial. Lo que se propone no es una exportación casual, si no, establecer relaciones duraderas y a largo plazo con este país que resulta un mercado interesante a pesar de la distancia geográfica con Argentina.

Como recomendación, resulta importante, no descartar el resto de los países que fueron analizados en la matriz multicriterio, resultando China muy interesante para su estudio ya que posee óptimas condiciones para posibles negocios.

Por otro lado, se recomienda como futura línea de investigación el estudio de la posibilidad de producción y comercialización de jugo de naranja orgánico que es cada vez más valorado internacionalmente y los consumidores están dispuestos a pagar un mayor precio por esa característica que agrega valor al producto.

## Bibliografía

- AAICI. (2020). *Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional*. Obtenido de <https://www.inversionycomercio.ar/>
- Clarín. (15 de 06 de 2022). *Clarín*. Obtenido de <https://www.clarin.com/>
- COFACE. (02 de 2022). *COFACE for trade*. Recuperado el 08 de 05 de 2022, de <https://www.coface.com/>
- Daniels, J., Radebaug, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Education.
- El Cronista. (20 de 05 de 2020). *El Cronista*. Recuperado el 07 de 05 de 2022, de <https://www.elcronista.com>
- Embajada de la República Argentina. (2022). *Guía de negocios en Israel*.
- Export Entreprises SA. (03 de 2022). *SANTANDER TRADE*. Recuperado el 08 de 05 de 2022, de <https://santandertrade.com/>
- Grupo Banco Mundial. (2022). *Banco Mundial*. Recuperado el 08 de 05 de 2022, de <https://www.bancomundial.org/>
- INDEC. (02 de 2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de Ministerio de economía Argentina: <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEX BOX. (19 de 05 de 2022). Recuperado el 18 de 06 de 2022, de <https://www.indexbox.io/>

Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). *Marketing Internacional* (Quinta ed.). Mexico: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). Mexico, México: Pearson Education.

Ledesma. (2021). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/>

Martínez Pedrós, D., & Mila Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Díaz de Santos.

Merlo, J. M. (12 de 06 de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2022). Recuperado el 08 de 05 de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (10 de 2021). *Informe de complejos exportadores*.

Mundo Marítimo. (20 de 02 de 2022). Recuperado el 01 de 06 de 2022, de <https://www.mundomaritimo.cl/>

ORT. (21 de 09 de 2015). *ORT*. Obtenido de <https://campus.ort.edu.ar/articulo/668119/metodo-de-la-matriz-de-preferencia>

SICE. (2022). *Sistema de información sobre el comercio exterior*. Recuperado el 5 de 08 de 2022, de <http://www.sice.oas.org/>

Simfruit.cl. (9 de 07 de 2021). *Simfruit.cl*. Recuperado el 07 de 05 de 2022, de <https://www.simfruit.cl/>

Tarifar . (2022). *TARIFAR COMERCIO EXTERIOR*. Recuperado el 08 de 05 de 2022, de

<https://web.tarifar.com/>

Trade Map. (2022). *Trade Map*. Recuperado el 29 de 04 de 2022, de

<https://www.trademap.org/>

Trade Net. (2022). Recuperado el 05 de 06 de 2022, de [www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar)

UTDT. (2022). *Índice de confianza del gobierno*.

Wolffelt, P. (05 de 17 de 2022). *IPROFESIONAL*. Recuperado el 05 de 06 de 2022, de

<https://www.iprofesional.com/>

## Anexo

### Anexo 1: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Factores claves	Peso	Calificación	Valor ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Experiencia en el mercado internacional	0.11	4	0.44
Certificaciones Internacionales y altos estándares de calidad	0.12	4	0.48
Capacidad productiva	0.11	4	0.44
Empresa reconocida a nivel nacional e internacional	0.12	4	0.48
Participación en el mercado local e internacional	0.11	3	0.33
Inversión tecnológica	0.10	3	0.3
Subtotal Fortalezas			2.47
<b>DEBILIDADES</b>			
Planta ubicada lejos de los puertos	0.11	2	0.22
Altos costos logísticos	0.11	2	0.22
No autonomía financiera	0.11	1	0.11
Subtotal Debilidades			0.55
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>3.02</b>

Factores claves	Peso	Calificación	Valor ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aumento de la demanda internacional	0.11	4	0.44
Derechos de expo 0%	0.11	4	0.44
Agencias de apoyo a Comex e inversión	0.11	3	0.33
Competitividad por el tipo de cambio	0.11	3	0.33
Subtotal Oportunidades			1.54
<b>AMENAZAS</b>			
Inexistencia de acuerdos comerciales con Asia	0.11	1	1.11
Inestabilidad económica y política en el país	0.11	1	1.11
Inestabilidad climática	0.11	2	2.11
Infraestructura en puertos y rutas	0.11	1	1.11
Inflación	0.11	1	1.11
Subtotal Amenazas			6.55
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>8.2</b>

*Anexo 2: Matriz Multicriterio*

Variables	China	Israel	Arabia Saudita	Japón	Indonesia
Población	1.402.112.000	9.215.100	34.813.867	125.836.021	273.523.621
PBI per cápita	10.434,8	44.177,6	20.110,3	43.119	3.869,6
Tasas de crecimiento anual	2,3%	-2,2	-4,1	2,6%	-2,1
Impo totales del producto	116.406	28.428	12.125	52.048	10.088
Acuerdos comerciales	NO	MERCOSUR-Israel	NO	Japón para países SGP	NO
Aranceles de importación	7,50%	10%	5%	26%	5%
Barreras no arancelarias	NO	Etiquetado en hebreo e inglés	NO	Normalización y Etiquetado de Calidad	Licencias y permisos
Apertura comercial	34.51	51.41	50.6	31.07	33.19
Índice de desempeño logístico	3.61	3.31	3.01	4.03	3.15
Riesgo País	B	A2	B	A2	A4
Potencial exportador	1.5m	S/I	348k	253 k	205 k