



Nueva oportunidad de negocio para la empresa Ledesma, en el mercado Latinoamericano, a través del jugo concentrado de naranja

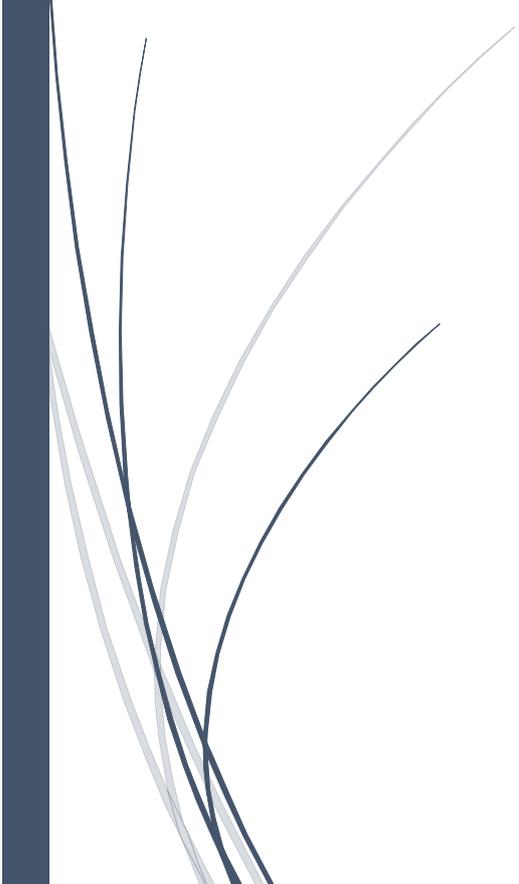
Alumno: Marcos Chejoski

Legajo: CIN 02062

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Materia: Seminario Final de Comercio Internacional

DNI: 41.963.258



Resumen

Este Trabajo Final de Grado tuvo como objetivo aportarle a la empresa Ledesma todas las herramientas e información necesaria en conceptos de comercio internacional proponiéndole una oportunidad comercial en el mercado Latinoamericano con uno de sus productos estrella, el jugo concentrado de naranja. Como primer paso, se realizó un análisis macro donde se desarrolló un análisis político, económico, socio/cultural, tecnológico, ecológico y legal con el propósito de estudiar y conocer el contexto actual donde estaba ubicada la corporación. Luego, para aprovechar esta oportunidad comercial y definir el mercado meta, se utilizó una metodología en la que se desarrollaron 4 filtros, definiendo a través de ellos, que Chile es la mejor opción para que Ledesma pueda expandir sus fronteras y comience a obtener más participación en el mercado internacional. Para continuar, se estableció una estrategia de penetración a este mercado a través de las 4p del Marketing Internacional, donde se detallaron en profundidad todos los aspectos claves de los jugos concentrados de naranja, analizando su precio, la plaza donde se lo comercializará y los métodos para promocionarlo.

Palabras claves: Comercio internacional; jugos concentrados de naranja; estrategia; mercado; penetración de mercado; exportación; Ledesma; Chile; filtros.

Abstract

The main objective of this final degree work was to provide Ledesma with all the necessary tools and information on international trade concepts by proposing a commercial opportunity in the Latin American market with one of its star products, orange juice concentrate. As a first step, a macro analysis was carried out where a political, economic, socio/cultural, technological, ecological and legal analysis was developed with the purpose of studying and knowing the current context where the corporation was located. Then, to take advantage of this commercial opportunity and define the target market, a methodology was used in which 4 filters were developed, defining through them, that Chile is the best option for Ledesma to expand. To continue, a penetration strategy was established for this market through the 4p's of International Marketing, where all the key aspects of the orange juice concentrate were detailed in depth, analyzing its price, the place where it will be commercialized and the methods to promote it.

Keywords: International trade; orange juice concentrate; strategy; market; market penetration; export; Ledesma; Chile; filters.

Introducción

En este Trabajo Final de Grado se realiza un reporte de caso para identificar nuevos mercados en Latino América para la empresa “Ledesma”, proponiendo un plan de exportación para uno de sus tantos productos, en este caso, los jugos concentrados de naranja.

Ledesma pertenece a la familia Blaquier – Arrieta, es una empresa agroindustrial con 111 años de historia. Se encuentra ubicada en la Provincia de Jujuy, más específicamente, en la localidad de Libertador General San Martín y emplea a más de 7.000 personas.

Si bien la casa madre se encuentra ubicada en la provincia de Jujuy, las actividades de “Ledesma” se desarrollan en 6 provincias en total, Jujuy, Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos y Buenos Aires.

En la provincia de Jujuy, se encuentra el complejo agroindustrial. En dicha localidad, se pueden apreciar más de 40.000 hectáreas en campos de caña de azúcar y más de 2.000 hectáreas de plantaciones de cítricos. Cuentan también con fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa, papel, una planta de empaque de frutas, otra de jugos concentrados y, finalmente, una de aceites esenciales.

Si se habla de la provincia de Salta, la empresa cuenta con 800 hectáreas de plantíos de frutales en la localidad Colonia Santa Rosa. Para agregar, la empresa tiene una participación minoritaria en la Unión Transitoria de Empresas Aguaraquí dedicada a la búsqueda y explotación de petróleo y gas.

En la provincia de Tucumán la firma cuenta con 200 hectáreas de plantaciones de limón. Con respecto a Villa Mercedes, San Luis, se produce la molienda húmeda de maíz, para luego continuar con la fabricación de jarabe de fructuosa, glucosa, almidones y subproductos. Aquí también, se fabrican cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.

En la Mesopotamia, más específicamente en Entre Ríos, cuentan con 26.000 hectáreas de producción agropecuaria y en la provincia de Buenos Aires, 25.000 hectáreas son utilizadas para el mismo fin.

En la actualidad, muchas empresas poseen valores organizacionales o culturas de trabajo. El objetivo consiste en que todas las personas involucradas en la empresa compartan y cumplan con ciertas obligaciones, metodologías y formas a la hora de trabajar y relacionarse con la empresa y con terceros. Tal es así que, en el caso de Ledesma, la compañía destaca como sus principales valores organizacionales la ética, desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, la innovación, eficiencia y calidad en sus productos, servicio al cliente y la disciplina en general. Además, dentro de sus políticas y valores organizacionales se encuentran lo que es la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad; principalmente en la provincia de Jujuy.

La compañía se propone impulsar por distintos medios el desarrollo sostenible. Desde sus orígenes, la organización ha realizado numerosas acciones para promover el desarrollo, la educación y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de las comunidades donde lleva a cabo sus actividades (Ledesma, 2022).

Para Ledesma, la responsabilidad social tiene una influencia significativa. Sin embargo, para la empresa, los consumidores eligen los productos por el precio, la calidad y los gustos personales de cada uno de ellos (Harriague, Kergaravat y Santangelo, 2012, pp. 42-43).

Con respecto a la visión, la firma remarca su objetivo de reconocimiento, tanto en el ámbito local como en el internacional, convirtiéndose en una de las empresas líderes del país; donde su actividad principal consiste en la comercialización y producción de todos los productos mencionados anteriormente, entre uno de ellos, los jugos concentrados de naranja, limón y pomelo (Universidad Siglo 21, s.f.).

Es importante destacar, que la elección de dicha temática a desarrollar para la organización Ledesma, se debe al interés de conocer más en detalle a la firma, su gran tamaño y el alcance que llegó a tener a través de la fabricación y comercialización de sus productos; tanto en el ámbito local como internacional. También hay que destacar, ya que en los últimos años el aumento de la demanda de los jugos concentrados de naranja fue muy marcada en el ámbito internacional, que es una buena oportunidad para conocer más en detalle el mercado y brindarle a la compañía futuros socios comerciales y oportunidades de crecimiento. Para agregar, se eligió esta empresa debido a su gran trayectoria en el país y su reconocimiento y posicionamiento a nivel mundial, donde una de sus principales ventajas competitivas es: la calidad de sus productos. Cabe destacar

que los jugos concentrados de naranja fueron un gran impulsor y trampolín para la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa Ledesma destina más de 3.000 hectáreas tanto en Jujuy como en Salta para la plantación de naranjas, pomelos y limones; fruta fresca que cultivan, luego procesan y finalmente comercializan. Cabe aclarar, que se seleccionan las mejores frutas para su venta en fresco. Aquellas de menor atractivo, ya sea por su color o tamaño, se derivan a la producción de jugos concentrados; la cual tiene una capacidad para producir 7.000 toneladas de jugo (Universidad Siglo 21, s.f.).

La firma, en los últimos años, se convirtió en el mayor exportador nacional de cítricos y el principal productor de naranjas del país. Los destinos de la producción suelen ser países de la Unión Europea, países del MERCOSUR, países situados en Asia y, ni más ni menos, Rusia y Estados Unidos, dos grandes potencias a nivel mundial. Esto fue posible, ya que la empresa cuenta con avales y certificaciones que garantizan altos niveles de calidad en sus productos y en todos sus procesos (Universidad Siglo 21, s.f.).

Objetivo General

Identificar una oportunidad de negocio para la empresa “Ledesma”, a través de la exportación de jugos concentrados de naranja al mercado Latinoamericano, para el primer semestre del año 2023.

Objetivos específicos

- Establecer un mercado meta en Latinoamérica que posea las mejores condiciones y características para la exportación de jugos concentrados de naranja.
- Distinguir la mejor estrategia de penetración en el país de destino, para la exportación de jugos concentrados de naranja.

Análisis de situación

Para comenzar con esta sección se realiza un análisis interno de la empresa Ledesma que será desarrollado a través de la matriz FODA.

FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. “El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio” (Serna, 1999, pág. 44).

El análisis FODA “constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio” (Goldstein, 1999, pág. 45).

A continuación, se desarrolla dicho análisis:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional e internacional. • Posee campos de gran tamaño para la producción de frutas. • Tienen en su poder tecnología de ultimo nivel. • Gran sistema de comunicación, tanto interna como con los clientes. • Experiencia y sabiduría en los diferentes rubros que atienden. • Cuentan con procesos automatizados. • Brindan altos niveles de calidad en sus productos. • Utilización eficiente de los recursos. • Adquisición de maquinaria de ultimo nivel. • Mayor productor y exportador de naranjas en Argentina. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lejanía geográfica. • No posee sedes en otros países. • Centralización de sus actividades en un solo país. • Logística y distribución de sus productos. • Poca participación en el ámbito internacional.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y crear nuevos socios comerciales en todo el mundo logrando una mayor inserción en el mercado internacional. • Participar de acuerdos comerciales con la Unión Europea para contraer beneficios comerciales y económicos. • Gestionar nuevas certificaciones de calidad generando una ventaja 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores fuertes y de gran escala en ámbito internacional. • Sus operaciones y producción dependen mucho del clima. • Suba de precios. • Inflación. • Gran inestabilidad política y económica en el país. • Variaciones e inestabilidad en el tipo de cambio. • Muchos productos sustitutos.

<p>competitiva frente a los competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener mayor presencia y reconocimiento en el mercado asiático y latinoamericano para aprovechar su gran potencial. 	
--	--

Tabla 1: FODA de la Empresa Ledesma. Fuente: Elaboración propia.

Una vez desarrollado el análisis interno de la compañía, se continúa realizando un análisis externo, donde se destacan los aspectos más relevantes en el cual se desenvuelve “Ledesma”. La herramienta a utilizar es un análisis PESTEL, que se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan, en este caso, a Ledesma. (Narayanan y Fahey, 1968)

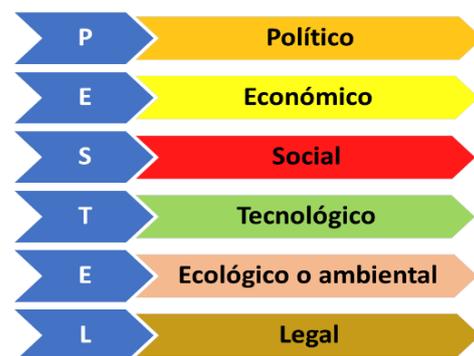


Imagen 1: Análisis Pestel. Fuente: Elaboración propia.

Factor Político

El presidente de la Nación es Alberto Fernández, está en el cargo desde el 10 de diciembre de 2019. La vicepresidenta es Cristina Fernández. Con respecto a la duración del mandato, este tiene una duración de 4 años, con posibilidad de ser reelecto una vez por periodo consecutivo.

Con respecto a la forma de gobierno, es una república Federal basada en una democracia parlamentaria (Casa Rosada, 2022).

Argentina cuenta con 3 poderes:

- Poder ejecutivo: El poder ejecutivo es detentado por el presidente de la nación argentina. Su tarea es la de responder a los intereses nacionales. El presidente es el jefe de Gobierno y el jefe de Estado, responsable de la administración general del país y comandante en jefe de las Fuerzas Armadas. El presidente es elegido por sufragio universal (Santander Trade, 2022).

- Poder legislativo: El poder legislativo reside en el Congreso Nacional, el cual tiene dos cámaras. La Cámara de Diputados (cámara baja) consta de 257 miembros, que son elegidos cada cuatro años por medio de sufragio universal directo, y la mitad es renovada cada dos años. El Senado (cámara alta) consta de 72 miembros, que son elegidos cada seis años por medio de sufragio universal directo, y un tercio de los miembros se elige cada dos años (Congreso De la Nación Argentina, s.f.).
- Poder Judicial: cuando el presidente de la Nación asumió al cargo, les prometió a sus ciudadanos una mejora y un ascenso económico, el cual se venía incrementando año a año, generando una recesión económica. Como todos sabemos, poco tiempo después de asumir al cargo, se generó en el mundo una pandemia que nadie imaginaba y nadie esperaba. Obviamente, las promesas del gobierno se vieron imposibilitadas de poder cumplirse y el país se perjudicó en aspectos políticos y económicos e hizo que la popularidad del presidente Alberto Fernández decayera debido a la insatisfacción del pueblo acerca de las medidas y restricciones tomadas por él.

El actual gobierno implementó medidas proteccionistas; Argentina se caracteriza por ser una economía cerrada al exterior para contener el tipo de cambio, aumentar la producción nacional y cuidar a las empresas del país. La consecuencia de tener una economía cerrada y, por ende, menores importaciones, significa menores ingresos de bienes de capital, insumos productivos, entre otras (Comercio y Justicia, 2021).

Si se habla de los acuerdos regionales e internacionales, estos representan un factor muy importante para la internacionalización de la empresa. En Latinoamérica se identifica al MERCOSUR; el cual 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. Con esto, se busca consolidar una plataforma de inserción internacional que permita aprovechar los beneficios de una integración fluida con diferentes espacios económicos mundiales y estimular, así, la adopción de mejores prácticas empresariales y de gestión (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2022).

Brasil, país perteneciente al MERCOSUR; es el principal socio comercial de Argentina, tanto en exportaciones como importaciones. Luego lo siguen China, Estados Unidos, Alemania, Chile, Paraguay y Vietnam (Santander Trade, 2021).

Clientes principales (% de las exportaciones)		Principales proveedores (% de las importaciones)	
	2020		2020
Brasil	14,5%	China	20,4%
China	9,6%	Brasil	20,4%
Estados Unidos	6,0%	Estados Unidos	10,4%
Chile	5,3%	Paraguay	5,2%
Vietnam	5,2%	Alemania	4,7%
Ver más países	59,5%	Ver más países	38,8%

Imagen 2: Principales socios comerciales de Argentina. Fuente: Santander Trade 2021

Saber esto es de suma importancia, ya que el trabajo está apuntado a la exportación de jugos concentrados de naranja y a la posibilidad de expandir fronteras en Latinoamérica.

Es de suma importancia saber que dentro de Argentina existen diferentes organismos de apoyo que facilitan a las empresas a la hora de realizar un proceso de exportación. Tal es el caso de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, la cual se encarga de promover las exportaciones y las inversiones en Argentina, acompañando a las Pymes en su salida al mundo y facilitando proyectos de inversión productiva a lo largo del territorio nacional (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2022).

Este organismo, brinda asistencia gratuita e integral a las empresas argentinas para ayudarlas a recorrer de punta a punta el camino exportador y expandir sus negocios en el mercado internacional. Además, ofrecen diferentes herramientas y asesoramiento personalizado sobre cómo abordar cada temática para su inserción mundial (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2022).

Finalmente, también existe el Portal de Negocios de la Cancillería "Argentina Trade Net" y organismos como el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE).

Factor Económico

Cabe destacar que Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica. 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.

Indicadores de crecimiento	2019	2020	2021 (e)	2022 (e)	2023 (e)
PIB (miles de millones de USD)	451,82e	389,06e	455,17	483,77	476,49
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,1e	-9,9e	10,0	3,0	2,5
PIB per cápita (USD)	10.054e	8.572e	9.929	10.448	10.189
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,0	-5,7e	0,0	0,0	0,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	88,7	102,8e	0,0	0,0	0,0
Tasa de inflación (%)	53,5	42,0e	48,4	51,7	43,5
Tasa de paro (% de la población activa)	9,8	11,6e	10,0	9,2	9,2
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-3,71	3,31e	4,53	3,73	3,98
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-0,8	0,9e	1,0	0,8	0,8

Imagen 3: Indicadores de crecimiento económico. Fuente: Santander Trade, 2021.

En el segundo trimestre del año 2022, la estimación preliminar del PBI muestra un crecimiento de 6,9% con relación al mismo período del año anterior. Además, el producto bruto interno creció 1,0% con respecto al primer trimestre del año corriente (Indec, 2022).



Imagen 4: PBI de Argentina. Fuente: Indec, 2022.

En el tercer trimestre de 2022, el producto interno bruto creció 1,7% en términos desestacionalizados respecto al segundo trimestre del año.



Imagen 5: PBI de Argentina. Fuente: Indec, 2022

Con respecto a la inflación, la tasa de variación anual del IPC en Argentina en agosto de 2022 ha sido del 78,5%, 7,5 puntos superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del 7%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 56,4% (INDEC, 2022).

El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 5,1% en diciembre de 2022, y acumuló un incremento de 94,8% en los doce meses de 2022 (INDEC, 2023).

El pronóstico de inflación para diciembre de 2023 es de 96,6% interanual (Agrositio, 2023).

En cuanto al desempleo en Argentina; en el segundo trimestre de 2022, la tasa de actividad que mide la población económicamente activa sobre el total de la población alcanzó el 47,9%; la tasa de empleo que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total se ubicó en 44,6%; y la tasa de desocupación, que son aquellos que están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA, se ubicó en 6,9% (Indec, 2022).

Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). A nivel mundial, Argentina es el primer

exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. El sector agrícola representa el 5,9% del PBI (Santander Trade, 2022).

Según datos aportados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), todos los grandes rubros exportados crecieron en junio. Se destacaron los envíos de manufacturas de origen agropecuario y también las de origen industrial. El primer semestre de 2022 lleva acumulados USD 44.377 millones, lo que representa un nivel récord para ese período. Las exportaciones crecieron 25,5% con respecto a enero-junio de 2021 y superaron en 12% el récord previo de enero-junio de 2011. Los principales mercados de exportación en los primeros seis meses del año fueron Brasil (13,1%), Estados Unidos (7,7%), China (6,4%), India (6,1%) y Chile (5,9%).

Además, como Argentina es rica en recursos energéticos, tiene un gran potencial en términos de materias primas: es el cuarto mayor productor de gas natural en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto del mundo, junto con la cuarta mayor reserva de litio (Santander Trade, 2022).

Si bien el saldo comercial de junio fue deficitario por US\$ 115 millones, tras 17 meses consecutivos de superávit, la balanza comercial de los primeros seis meses del año es superavitaria en USD 3.093 millones (Cancillería Argentina, 2022).

Con respecto al valor de las importaciones de diciembre de 2022 fue 19,3% inferior al registrado en igual mes del año anterior, cual fue de 1.199 millones de dólares. Las cantidades se redujeron 21,8% y los precios crecieron 3,3% (Indec, 2023).

En cambio, sí hablamos de las exportaciones, en diciembre de 2022, las exportaciones cayeron 7,1% respecto a igual mes del año anterior (Indec, 2023).

La balanza comercial del año 2022 cerró con un saldo de 6923 millones de dólares, mientras que en 2021 había sido de 14.750 millones (Indec, 2023).

Para finalizar, en este apartado es importante saber el tipo de cambio que se está manejando hoy en día en el país. Con respecto al dólar oficial, hoy miércoles 15 de marzo del 2023, cotiza a \$201 tipo comprador y \$209 al tipo vendedor. Con respecto al dólar blue, hoy cotiza a \$375 para la compra y \$379 para la venta (La Nación, 2023).

Factor Social

Según datos del Censo realizado, en el año 2022, viven en Argentina 46.044.703 personas (Censo, 2022).

Argentina fue víctima de varias crisis económicas lo cual llevó a que hoy en día haya una alta tasa de pobreza y de desempleo. Sin embargo, entre los años 2007 y 2015 hubo una disminución de la pobreza pasando de ser el 54% a ser el 19,7% de la población (Di Santi, 2021).

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) informó que la desocupación en el primer trimestre de 2022 fue del 7%, similar al valor registrado en el cuarto trimestre de 2021 y 3,2 puntos porcentuales por debajo que en igual período del año pasado.

La caída de la desocupación en el primer trimestre de este año fue acompañada por un leve aumento en la tasa de actividad que indica la cantidad de personas que trabajan o buscan empleo activamente fue del 46,3% al 46,5% y de personas que trabajan activamente fue del 41,6% al 43,3% (INDEC, 2022).

Con respecto al último trimestre del año 2022, la desocupación fue del 7,1% (Indec, 2023)

En conclusión, estos números indican que la caída de la desocupación se dio por un incremento de los puestos de trabajo y no por una baja en el número de personas que buscan activamente un empleo.

Con respecto a la pobreza que existe en el país, cada día 2.800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en este primer semestre 2022. A pesar de las ayudas económicas brindadas por el Estado, más del 40% de la población argentina es considerada pobre (Salvia, s.f.).

En el último trimestre del 2022, el nivel de pobreza fue del 40,2% (Indec, 2022).

Con respecto a la educación, casi toda la población infantil Argentina está incorporada al sistema educativo. Mientras que, si hablamos de la población de entre 15 a 17 años, su asistencia es menor a la de los menores.

Esto indica que los sectores más desfavorecidos de la sociedad tienen dificultades tanto para entrar en el sistema escolar como en permanecer en él y que, hablando de los estudios universitarios, cada vez menos jóvenes tienen posibilidad de acceder a ella.

En el año 2021 se realizaron las “Pruebas Aprender” con el objetivo de poder observar el nivel de la educación en el país. Los resultados de las evaluaciones reafirman que es necesario que los alumnos sumen más días y horas de clase porque eso significa más conocimiento y mejor educación. En conclusión, no se observaron los resultados que se esperaban.

Factor Tecnológico

El principal organismo dedicado a la investigación científica es el CONICET, cuyo personal supera las 20.000 personas capacitadas y expertas en investigación, técnicos, becarios, doctorales y posdoctorales. Es considerada una de las más prestigiosas de toda América Latina y es la principal encargada de todas las áreas del conocimiento.

Por otro lado, la producción tecnológica está direccionada por instituciones estatales como la CNEA, el INTA, el INTI y la CONAE.

Según datos del 2018, el 0,49% del PBI argentino es invertido en investigación y desarrollo cuyo mayor porcentaje es sobre biomedicina, física y ciencias agrarias (Ministerio de la Nación, s.f.).

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.

Luego, la crisis mundial que generó la pandemia de COVID 19, provocó que la tecnología tomase un primer puesto en la importancia y urgencia en su uso. Fue ahí cuando se vio un aumento del 2,8 % en internet fijo y un 4% en el acceso de fijos residenciales, comparándolo con el primer trimestre del año 2020; dejando al país con un 90% de la población con hogares acceso a internet y un 63,8% con acceso a computadoras (INDEC, 2021).

Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet. Esto indica que el intercambio de información a través de la red informática ha tenido un auge inmenso (Indec, 2022).

La necesidad de poder contar con tecnología fue prácticamente una obligación para los habitantes del país. La educación comenzó a realizarse de manera virtual, las transacciones comerciales se realizaron de igual manera. En definitiva, si bien la tecnología era un factor muy importante que ya venía haciéndose ver por temas de globalización; el momento de la pandemia fue cuando realmente las personas comenzaron a depender en su totalidad de ésta, ya sea para la comunicación, para la educación, salud o cualquier ámbito relacionado.

Este crecimiento masivo en el ámbito tecnológico es de gran ayuda a la hora de proyectar un crecimiento económico e internacional del país. Ya que cada vez mayor cantidad de habitantes tienen acceso a nuevas tecnologías y con ello generan mayor eficiencia y movilidad gracias a la posibilidad de aumentar ingresos a través de trabajos con ubicaciones remotas, viabilizar las actividades industriales y emplear nuevas tecnologías.

Factor Ecológico

Producto de la pandemia el ecosistema se vio muy cambiante y hubo muchos escenarios que dieron lugar a la preocupación acerca de este tema.

Si bien existen numerosos problemas ambientales en Argentina, hay 5 que son considerados dentro de los principales: El consumo irresponsable, la megaminería, la deforestación, el fracking para la extracción de petróleo y el uso masivo de los combustibles fósiles. Todos ellos generan un impacto en los ecosistemas y contribuyen a acelerar el cambio climático (BBVA, s.f.).

Alguno de los ejemplos implementados por el gobierno y que tienen relación directa con la fabricación y comercialización de jugos concentrados de naranja para la ayuda ecológica son:

Casa común: es un esfuerzo por atender demandas concretas de los sectores más postergados y vulnerables, generar puestos de trabajo y alentar nuevas formas de producción y consumo a partir del desarrollo de iniciativas socio ambientales basadas en

la agroecología y las prácticas sostenibles, la economía circular y el desarrollo de reservas naturales urbanas, viveros y áreas verdes (Territorios sostenibles, s.f.).

Erradicación de basura a cielo abierto: promueve el saneamiento ambiental y la optimización de recursos para garantizar una gestión moderna y eficiente de los residuos sólidos urbanos, bajo el paradigma de la economía circular (Ambiente Argentina, s.f.).

Ley de educación ambiental: garantiza la incorporación de contenidos ambientales en las currículas educativas de todos los niveles escolares (Estudio Ofarrell, s.f.).

Programa nacional del manejo del fuego: definir los recursos, jurisdicciones y responsabilidades que afectan a la pre-supresión y supresión de los incendios rurales en el pasado reciente (Gobierno argentino, s.f.).

Factor Legal

El sistema legal en Argentina está conformado por el Poder Judicial de la Nación que a su vez está integrado por la Corte Suprema de Justicia, y por los demás tribunales inferiores, a nivel federal y provincial que son los encargados en cada una de sus jurisdicciones de administrar justicia según las instancias previstas.

El mismo se encuentra previsto en la constitución de la nación argentina. La corte suprema la integran cinco jueces abogados nombrados por el presidente de la Nación.

El sistema de justicia se organiza de acuerdo con la materia sobre la que debe intervenir dividiéndose de esta manera en los siguientes fueros: Civil, Comercial, Penal, Laboral, Administrativo Federal, etc. Dentro de cada fuera actúan los juzgados de primera instancia y las cámaras de apelaciones (Ministerio de Justicia y DDHH, 2020).

Si bien existe una Constitución Nacional para todo el país, cada provincia posee su propia constitución, las cuales se desprenden de la nacional. Además de la constitución nacional, Argentina posee algunas funciones legislativas supranacionales debido a que es un país miembro del MERCOSUR.

Análisis Internacional

Antes de comenzar con dicho apartado, es muy importante conocer la posición arancelaria de los jugos concentrados de naranja, la cual es:

- 2009.11.00.100 Q → Concentrado de baja pulpa (low-pulp), contenido de pulpa máximo 2 % volumen sobre volumen.

< 2009.11.00.100 Q >		Nomenclatura	Unidad Estadística
Código AFIP/TRAM 0020.00.00.000 R		NCM / SIM	01 Kilogramo
		Vista Importación/Exportación	
Descripción			
20	PREPARACIONES DE HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O DEMÁS PARTES DE PLANTAS		
2009	JUGOS DE FRUTAS U OTROS FRUTOS (INCLUIDO EL MOSTO DE UVA) O DE HORTALIZAS SIN FERMENTAR Y SIN ADICIÓN DE ALCOHOL, INCLUSO CON ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE.		
2009.1	-Jugo de naranja:		
2009.11.00	--Congelado		
2009.11.00.100	Concentrado de baja pulpa (low-pulp), contenido de pulpa máximo 2 % volumen sobre volumen		

Imagen 6: Posición Arancelaria de los jugos concentrados de naranja.
Fuente: Tarifar, 2022.

Ahora que se conoce la posición arancelaria del producto en cuestión se adjunta una tabla en la cual se podrá visualizar la cantidad de exportaciones e importaciones, a nivel mundial, entre el año 2018 y 2020 de jugos concentrados de naranja

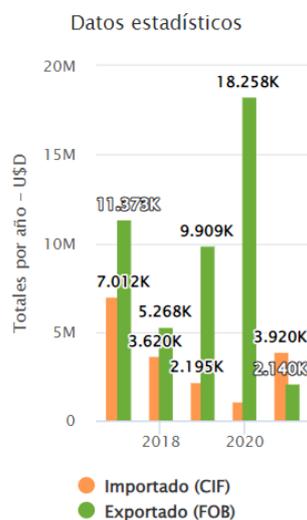


Imagen 7: Exportaciones e importaciones a nivel mundial de jugos concentrados de naranja.
Fuente: Tarifar 2022, en base a INDEC.

Como se observa, en el transcurso de este período de tiempo se realizaron más exportaciones que importaciones de jugos concentrados de naranja. El año 2020 fue el pico de exportaciones, alcanzando los 18.257.663 USD. Con respecto a las importaciones, se visualiza que en el año 2017 se alcanzaron los 7.011.692 USD, convirtiéndose en el año donde más se adquirió este producto.

Continuando con dicho análisis se representan en una tabla los países que tienen mayor participación en la comercialización de jugos concentrados de naranja.

Países Exportadores	Cantidad exportada en 2021 (Toneladas)	Valor exportado en 2021 (USD)
Brasil	2.423.724	1.865.440
Bélgica	758.438	777.856
España	974.466	972.357
Estados Unidos	570.837	807.705
Polonia	677.301	802.532
Países Bajos	1.090.592	1.606.409
Chile	133.572	256.399
Alemania	809.299	919.814
México	0	483.641

Tabla 2: Principales países exportadores de jugos concentrados de naranja en el mundo.
Fuente: Elaboración propia en base a TradeMap, 2022.

Países Importadores	Cantidad importada en 2021 (Toneladas)	Valor importado en 2021 (USD)
Estados Unidos	0	2.438.897
Alemania	1.089.394	1.339.725
Países Bajos	1.132.400	1.281.310
Francia	1.124.221	1.130.509
Reino Unido	0	1.051.972
Bélgica	911.244	703.889
Canadá	0	603.705
Japón	276.678	588.397
Italia	236.787	299.693

Tabla 3: Principales países importadores de jugos concentrados de naranja en el mundo.
Fuente: Elaboración propia en base a TradeMap, 2022.

Como se observa en las tablas representadas anteriormente; el país que más exporta este producto es Brasil y el país que menos exportaciones tiene de jugos concentrados de naranja es México.

Con respecto a las importaciones, Países Bajos es el país que se destaca en comparación al resto. En cambio, podemos ver que potencias mundiales como Estados Unidos, Francia y Canadá, no tuvieron importaciones de dicho producto.

Diagnóstico

En este apartado se realizó un informe sobre el diagnóstico de la empresa Ledesma y se muestra como el entorno nacional repercute e influye directamente sobre ella.

Como factor principal, y quizás el más importante, se identificó la inestabilidad política y económica que existe en el país desde sus comienzos. Como se destacó anteriormente en el reporte, la economía cerrada que posee Argentina dificulta a aquellas empresas que quieren expandir sus fronteras comerciales y comenzar a operar en el ámbito internacional. La inserción en dicho mercado se torna prácticamente muy compleja y el crecimiento en él se ve imposibilitado por muchos factores.

Dentro de ellos se destaca la gran sumatoria de impuestos que deben abonar las industrias argentinas para insertarse en cualquier tipo de mercado, impuestos que suelen ser muy costosos y, con el paso del tiempo, suelen incrementarse tanto en valor numérico como también en la creación de nuevos aranceles, convirtiéndose en nuevas obligaciones y responsabilidades para las corporaciones argentinas. Los principales impuestos nacionales que deben pagar las empresas en Argentina son el IVA y el impuesto a las ganancias. El IVA que debe abonar una empresa se determina tomando el IVA que la empresa cobra, o sea las ventas del negocio menos el IVA que la empresa paga, o sea, las compras que esta realiza. Con respecto al impuesto a las ganancias, serán alcanzadas las empresas que hayan tenido resultados de entre 100 y 300 millones de pesos con una tasa del 15%. En cambio, para aquellas entidades que hayan ganado más de 300 millones la tasa será del 25% (AFIP, 2022).

Si bien el IVA es un factor importante que deben tener en cuenta las empresas argentinas; las corporaciones que deseen exportar están exentas del pago de este impuesto, pudiendo computar los créditos fiscales vinculados con dichas operaciones contra el débito fiscal por las operaciones gravadas en el mercado interno.

Otro factor importante es la inflación existente en el país que, año a año no para de crecer y en términos de competitividad las compañías se ven altamente afectadas. La suba de precios lleva a que los costos de las empresas aumenten en gran proporción; por tal motivo, las compañías argentinas se ven obligadas a aumentar el precio de sus productos, perdiendo competitividad en el mercado. Además, el crecimiento de la inflación, especialmente si es continuo y sostenido en el tiempo como en el caso de Argentina, provoca descensos en el consumo, especialmente en aquellos bienes y servicios que no son de primera necesidad. Para agregar, la población en general no puede mantener su nivel de gasto y reduce el consumo en los bienes y servicios que le son menos

necesarios para su día a día, llevando a que las empresas dedicadas a estos rubros se vean sumamente afectadas con relación a su margen de ganancia y crecimiento.

El tipo de cambio es otra variable que juega un rol muy importante en la apertura de nuevas fronteras para Ledesma ya que el mismo suele ser muy volátil y fluctuante, donde la posibilidad que permanezca estable ya quedó muy lejos, prácticamente imposible de que suceda. Sin embargo, la devaluación del peso argentino frente a la divisa extranjera le otorga a los exportadores un tipo de cambio favorable. Dicho esto, el importador ante esta situación ve un incremento de su capacidad adquisitiva ya que de cierta forma hay una reducción del costo relativo de los productos a exportar. Es por ello que el tipo de cambio es una de las variables más importantes para medir el nivel de apertura que debe tener una organización. Y en el caso puntual de Argentina, los exportadores tienen la oportunidad de colocar su producción nacional en el extranjero logrando un posicionamiento competitivo.

Con respecto al ámbito social/cultural, en el año 2021 comenzó a aparecer una problemática para aquellas empresas productora de cítricos, tal es el caso de Ledesma. Estas empresas comenzaron a tener dificultad para conseguir mano de obra que se dediquen a la recolección de los frutos. Lamentablemente, los empleados se resisten a trabajar ya que prefieren no perder aquellos planes sociales que brinda el estado (Agrositio, 2021).

Si se habla de la tecnología, Ledesma es una empresa que invierte altos niveles en maquinaria para su producción, tecnología que es aprovechada y utilizada en todos sus sectores. El adquirir nuevas tecnologías provocó una innovación en todas sus plantas industriales, mejora las condiciones de riego y la obtención de nuevas maquinarias para la plantación mecánica. Hoy en día, es fundamental para Ledesma el uso y la adquisición de nuevas tecnologías ya que le permite generar como ventaja competitiva la calidad en sus productos y servicios, permitiéndole la posibilidad de exportar, promocionando sus jugos concentrados de naranja que poseen un alto nivel de calidad.

Como se mencionó anteriormente, la compañía Ledesma es la principal exportadora de jugos concentrados de naranja en Argentina. Esto es un beneficio y una ventaja competitiva frente al resto de las empresas a la hora de querer posicionarse en el exterior y comenzar a operar internacionalmente. Si decide seguir este camino expande sus fronteras, fideliza clientes y genera nuevos lazos comerciales. Por tal motivo,

Ledesma debe aprovechar aquellas ventajas competitivas para comenzar a ser un ente más participe en el mundo e incrementar sus transacciones comerciales con el exterior.

Marco teórico

A continuación, en este apartado se explican las herramientas que se utilizarán para lograr el cumplimiento de los dos objetivos específicos; los cuales nos llevarán a cumplir con el gran objetivo general, anteriormente desarrollado.

Establecer un mercado meta en América Latina que posea las mejores condiciones y características, para la exportación de jugos concentrados de naranja.

La elección del mercado meta donde se comenzará a comercializar jugos concentrados de naranja en Latinoamérica se realizará a través de una serie de filtros que tienen como objetivo ponderar diferentes variables para la elección de dicho mercado.

Para la elección se utilizan cuatro filtros y tiene como objetivo ir reduciendo la cantidad de mercados a seleccionar y elegir aquellos que vayan cumpliendo con las características, necesidades y variables que sean de mayor interés y conveniencia (Jeannet y Hennessey, 2004). Dicho análisis, se muestra a través de un resumen, donde se desarrolla y se explica en profundidad cada filtro.

Filtro 1: corresponde al análisis macroeconómico, en el que es posible utilizar variables políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas. Con este primer filtrado se obtienen las llamadas *oportunidades preliminares* y se descartan todas aquellas que pueden generar riesgos y representan muy pocas oportunidades.

Filtro 2: en esta segunda instancia se examina la estructura del mercado y se utilizan variables que indican el tamaño de éste, entre ellas podemos analizar la demanda del producto, las exportaciones, entre otras. A los países que quedan en este filtro se los conoce como *oportunidades posibles*.

Filtro 3: está basado en un análisis legal de los potenciales países en cuestión. Se analiza la dificultad de acceso al mercado. Además, se tiene en cuenta a la competencia, se la examina en su totalidad. A los potenciales países que quedan luego de este filtrado se los conoce como *oportunidades probables*.

Filtro 4: último filtro, en éste se considerarán las variables microeconómicas y políticas para llegar al resultado final, el *mercado meta*.

La información que contiene cada filtro depende de las circunstancias particulares del proyecto. Por lo tanto, el esquema de selección es flexible y la decisión de las variables depende del investigador y el caso analizado (Fernández, s.f).

Distinguir la mejor estrategia de penetración en el país de destino, para la exportación de jugos concentrados de naranja.

Para el cumplimiento de dicho objetivo buscaremos la mejor estrategia de penetración de mercado a través de las 4P del Mix de Marketing. Estos 4 elementos son: producto, precio, plaza y promoción. A partir de éste se ajusta el producto propio de la empresa, en este caso el jugo concentrado de naranja, al lugar adecuado, en el momento indicado y al precio justo. El marketing no es solamente ofrecer un producto o servicio a la sociedad y venderlo, sino conocer los intereses de las personas para despertar el deseo de compra y lograr un proceso de fidelización (Kotler, 2008).

Si hablamos sobre el producto, Ledesma debe elegir el mejor producto en base a la demanda del mercado que se seleccionó. El producto aquí también debe englobar servicios ofrecidos por la empresa. Es muy importante basarse en las necesidades del mercado al cual estamos apuntando, para así poder captar rápidamente su atención y poder fidelizar nuevos clientes. Para observar y comprender mejor las características del producto, Kotler (2008) diagramó las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades y/o deseos que tu producto/servicio debe satisfacer al cliente?
- ¿Cuáles son las funciones que debe desarrollar para llegarles lo que necesitan?
- ¿Cómo, cuándo y dónde lo usará el cliente?
- ¿Cómo es físicamente?
- ¿Qué nombre tiene?
- ¿Cómo se diferencia de otros productos y servicios ya existentes en el mercado?

En relación con el precio, éste determina el beneficio económico para la empresa Ledesma. Es muy importante destacar que, al ser un nuevo producto en un nuevo mercado, los clientes quizás no estén dispuestos a abonar un precio alto

por un producto poco reconocido en ese mercado. Por tal motivo, Ledesma deberá realizar un buen análisis para identificar el valor que percibe el cliente por los jugos concentrados de naranja, deberá analizar sus costos internos, ya sean costos fijos o variables, y, ni más ni menos, el precio de los productos de la competencia.

Con respecto a la plaza se debe elegir el lugar correcto para incursionar y vender dicho producto. Es muy importante analizar de donde son los potenciales clientes que quieren adquirir o ya adquieren los jugos concentrados de naranja.

Kotler (2008) remarca las siguientes preguntas para facilitar la ubicación y los canales de distribución a utilizar:

- ¿Dónde suele tu público buscar tus productos y servicios?
- En el caso de los establecimientos físicos ¿cuáles son los tipos específicos?
- En el caso de los establecimientos virtuales y online, ¿cuáles? ¿E-commerce, catálogo, redes sociales?
- ¿Cómo tu empresa puede ingresar a los mejores y más efectivos canales de distribución?

Finalmente, la promoción hace referencia al sentido de promover tu marca y soluciones, hacer que el mensaje de marketing de tu marca llegue a los oídos correctos. Se busca generar reconocimiento de marca y, gracias a ello, con el paso del tiempo, ir aumentando las ventas. La promoción se acompaña directamente con estrategias promocionales (Kotler, 2008).

Plan de implementación

En este apartado del reporte de caso se trata cada uno de los objetivos específicos utilizando las herramientas anteriormente mencionadas en el marco teórico con el fin de desarrollar cada una de ellas y obtener el resultado de qué país en América Latina representa la mejor opción para Ledesma, logrando su expansión en el mercado internacional con los jugos concentrados de naranja.

1) *Establecer un mercado meta en Latinoamérica que posea las mejores condiciones y características, para la exportación de jugos concentrados de naranja.*

Para iniciar con esta sección se eligen los 5 mayores importadores de jugos concentrados de naranja en América Latina en el año 2021.

Países	Valor importado en 2021(miles de USD)	Cantidad importada en 2021 (toneladas)
México	60.684	40.212
Chile	59.990	38.301
Rep. Dominicana	47.087	30.810
El Salvador	42.171	57.392
Panamá	32.990	25.364

Tabla 4: Mayores importadores de jugos concentrados en América Latina.

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2022).

Primer filtro: iniciando este análisis, México y Chile durante las últimas décadas han tenido un gran crecimiento económico y lograron posicionarse a nivel mundial. Ambos países se han convertido en un gran centro de atención para el mundo, debido a su estabilidad económica y política y su competitividad a nivel global.

En la actualidad, invertir en Chile resulta atractivo para las empresas multinacionales que desean expandir sus negocios. Cabe resaltar que la legislación chilena está enfocada en crear las condiciones necesarias para que empresarios de todas partes del mundo inviertan en el país (Becker, 2021).

Chile se ha caracterizado por fomentar la inversión extranjera. Es por ello que ha creado las condiciones necesarias para que el capital extranjero que se invierte en el país obtenga los mayores beneficios posibles, tanto para el inversor como para el país, donde se puede destacar la flexibilización de leyes laborales y a la constante tendencia a reducir la carga fiscal.

Cabe destacar, que además el país posee un entorno empresarial con una competencia sana que garantiza estabilidad y desarrollo. Además, su fuerza laboral está bien capacitada. Lo que permite una ejecución correcta de las funciones y actividades

empresariales. Finalmente, Chile se destaca por ser una puerta directa al mercado asiático (Becker, 2021).

Con respecto a México, se convirtió en los últimos años en el segundo destino más atractivo para el flujo de capitales (Banco Mundial, 2022). Además, cuenta con ventajas geográficas, económicas, políticas, sociales y su cercanía con Estados Unidos le es un factor sumamente importante a la hora del comercio internacional. México cuenta con un gran número de vacantes de empleo, gran estabilidad económica y bienestar social (EuroInnova, s.f.). Sin embargo, dentro de sus desventajas se encuentran las altas presiones impositivas, cuotas de importaciones, aranceles elevados y dificultad en la movilidad de capitales. Estos aspectos son negativos si Ledesma analiza la inserción en dicho país, sin embargo, sigue siendo un país seductor e interesante.

En cuanto a República Dominicana y El Salvador, son países que cuentan con un crecimiento muy lento pero estable. Ambos países cuentan con un territorio muy pequeño, pero tienen como ventaja su gran posicionamiento en América Central (Datos Mundial, s.f.).

Si se habla de El Salvador, las importaciones de bienes y servicios están sujetas al pago de varios impuestos, el primero de estos es el Impuesto a la Importación (Derechos Arancelarios a la Importación `DAI`). El monto a pagar varía considerablemente dependiendo de la mercancía importada; en el caso de los jugos concentrados de naranja varía desde el 5% al 15%, pero además de éste se debe considerar el IVA del 13% (Biz Latin Hub, 2021).

En el caso de República Dominicana tiene como gran ventaja que incentiva el flujo de mercancías ya que reducen los aranceles y estimula nuevos lazos comerciales con países pertenecientes del MERCOSUR (Guzmán Ariza Abogados y Consultores, s.f.).

Finalmente, con respecto a Panamá, el poco número de habitantes, la falta de formación del capital humano demandado por el mercado laboral, la superficie pequeña y la escasa oferta nacional en materia de innovación y desarrollo de tecnologías, son ejemplos de factores que limitarían el crecimiento económico de Panamá. Sin embargo, la posición geográfica y la reducida distancia entre los dos océanos son ventajas con las que cuenta este país (El capital, s.f.).

El arancel medio en Panamá se encuentra entre un 10 y un 15% en promedio, y en casos excepcionales llega al 40%, 50% o 60%. Se está exento del pago de estos aranceles o se pagará un monto menor, cuando el importador se acoja a un acuerdo comercial o cuando así se establezca por alguna normativa panameña. En el caso de los jugos concentrados de naranja están gravados con el 10% (Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá, s.f.). En los últimos años, la importación de jugos concentrados en Panamá viene decreciendo, debido a que el precio de este producto viene en alza. Por tal motivo, la producción nacional de dicho producto ha crecido considerablemente. (Central America Data, 2021). Si bien Panamá viene en crecimiento y es un potencial país; debido al análisis anteriormente desarrollado y la notoria disminución en la importación de jugos concentrados de naranja, se determina con este filtro que no es un país viable hoy en día para que Ledesma incursione y expanda sus fronteras.

Segundo filtro:

Países	Cantidad exportada por Argentina en 2021 (Toneladas)	Arancel enfrentado por Argentina
México	1.953	17,20%
Chile	5.094	0%
Rep. Dominicana	154	16,60%
El Salvador	0	12,50%

Tabla 5: Cantidad exportada en 2021 de jugos concentrados de naranja por Argentina a los países preseleccionados. Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2022).

Si se analiza la tabla anteriormente representada, se observa que Chile fue ampliamente el país que más importó jugo concentrado de naranja desde Argentina. Desde hace varios años, Chile viene siendo un gran importador de jugos concentrados de naranja convirtiéndose en un socio comercial de Argentina. También, se observa que, debido a la participación de ambos países en el MERCOSUR, Chile incentiva las exportaciones de este producto por parte de Argentina y nuestro país está exento a pagar aranceles ad-Valorem al negociar.

En cuanto a México, se observa que también importó una buena cifra de este producto en el año 2021. Sin embargo, si se analizan los aranceles que debe enfrentar Argentina al exportar, notoriamente México es el país que más elevados aranceles posee, con el 17,20%.

Al hablar de República Dominicana y El Salvador, son países que han importado muy poca cantidad de este producto y en el caso de El Salvador, en el año 2021, directamente no importó jugos concentrados de naranja. Si se considera los aranceles que debe enfrentar Argentina con ellos, estos son relativamente altos en base a la cantidad importada por cada uno de estos, lo que quita el interés y conveniencia para incursionar en República Dominicana y El Salvador (Trade Map, s.f.).

Al investigar sobre la oferta y demanda de estos países, se observa que México es un gran productor y comerciante de jugos concentrados de naranja. Cosecha altas cantidades de naranja y de gran calidad; lo que lo llevó a convertirse a ser el principal proveedor de Estados Unidos (La República, 2020).

El pronóstico de producción de naranja para la campaña comercial 2021/22 es de 4.28 millones de toneladas, un 3% más que la campaña anterior debido a los abundantes niveles de lluvia durante la temporada de crecimiento. Además, la producción ha aumentado en los últimos cinco años para satisfacer la creciente demanda, tanto de los consumidores mexicanos como para aquellos en Estados Unidos y el resto del mundo (Brio Agropecuario, 2022).

Como se observa, México es un gran productor de jugos concentrados de naranja, donde no solo abastece a todos sus consumidores locales, sino también aquellos en Estados Unidos y demás países del mundo. Por esto, se puede determinar que es complejo entrar a este mercado y competir con él, pero no deja de ser interesante y desafiantes para Ledesma aprovechar la oportunidad de abastecer dichas importaciones.

En cuanto a Chile, el consumo de jugos concentrados ha crecido un 40% durante los últimos diez años. Este aumento significativo del consumo de jugos se debe principalmente por el crecimiento económico que ha tenido el país durante los últimos años. Además, es un gran productor y exportador de muchos tipos de jugos, entre ellos manzana, uva, ciruela, arándanos, entre otros. Los productos más comercializados fueron los jugos de manzana y los jugos de uva y mostos, los cuales, en su conjunto, abarcan más de 76% de las exportaciones de este sector (Ministerio de Agricultura chileno, s.f.).

Como se observa, Chile no se dedica a la producción ni comercialización de jugos concentrados de naranja, convirtiéndose esto en una gran oportunidad para Ledesma para incursionar en el país.

Con respecto a República Dominicana, la naranja es uno de los cultivos más consumidos por los dominicanos, no solo en su estado natural, también en jugos. Es un fruto que se suele producir fácilmente en este país debido al clima, que debe de ser fresco para que el fruto adquiera mejor color y sabor. De esta manera el comercio de jugos concentrados de naranja viene en alza hace varios años, donde las exportaciones en su mayoría son hacia Europa, donde han conseguido formar fuertes lazos comerciales con Alemania (Biblioteca Unapec, 2019).

La empresa más fuerte en República Dominicana se llama “Consortios Cítricos Dominicanos” donde abastece a más del 90 % del mercado local (Consortios Cítricos Dominicanos, s.f.).

Finalmente, en El Salvador, las importaciones de las empresas de la región por concepto de jugos de frutas sumaron \$79 millones y las compras a empresas brasileñas aumentaron un 45% en comparación con el año 2019. Sin embargo, es un país que posee demanda interna que, es abastecida por las empresas locales productoras de jugos concentrados. Esto no incentiva a Ledesma a incursionar en dicho ya país, ya que es un mercado demasiado pequeño y ya está sumamente abastecido por las empresas locales (Central America Data, 2021).

Para concluir, en este filtro se descarta a El Salvador debido a que no vale el esfuerzo de incursionar en dicho país debido a su poca demanda existente, la cual ya se encuentra sumamente cubierta por las empresas locales productoras de jugos concentrados.

En cuanto a Chile es el país que más destaca en este filtro debido a su poca producción de jugos concentrados de naranja y por el nulo arancel que tiene que afrontar Argentina con dicho país.

Tercer filtro: para este filtro se utiliza la información proveniente de Penta-Transaction, para ver las empresas importadoras y exportadoras de jugos concentrados de naranja de América Latina.

A partir de este análisis, dentro de las empresas exportadoras el 54% son pertenecientes a México, en cambio dentro de las empresas importadoras, un 14% corresponden a dicho país.

Básicamente, este análisis demuestra que si bien México es un país interesante ya sea por su estabilidad política y económica y su tamaño, presentaría muchas dificultades a la hora de incursionar en él. Esto se debe a la cantidad de empresas directamente competidoras ya existentes que se dedican a la fabricación y comercialización de jugos concentrados de naranja. Sin embargo, sigue existiendo la oportunidad de que Ledesma cubra la demanda de importar jugos concentrados de naranja, ya que es un país que cuenta con un gran número de habitantes.

En cuanto a Chile, se observa que las empresas exportadoras de jugos concentrados de naranja solamente representan el 5%. En cambio, un 15% representa a las empresas importadoras de este producto. Como se especificó anteriormente, Ledesma debería aprovechar esta oportunidad de exportar hacia Chile aprovechando costos logísticos muy bajos debido a su cercanía geográfica y ni más ni menos el 0% en gravámenes por formar parte del MERCOSUR y Chile ser un Estado asociado.

Con respecto a República Dominicana, no se encontró registros de empresas exportadoras ni importadoras en Penta-Transaction. De igual manera, si utilizamos la información que anteriormente se detalló, en dicho país se encuentra la empresa “Consortios Cítricos Dominicanos” la cual opera en dicho país y cubre a más del 90% de la demanda interna. Esto, claramente desalienta la oportunidad para Ledesma de insertarse en dicho mercado ya que la mayor parte de las necesidades de los consumidores ya están cubiertas por esta entidad y no vale el esfuerzo de insertarse por el poco porcentaje de demanda que queda por cubrir.

Finalmente, este filtro ayuda para descifrar que República Dominicana queda descartado en el proceso de selección, quedando únicamente Chile y México como aquellas oportunidades probables.

Cuarto filtro: en este último filtro se desarrollan variables políticas y económicas entre los dos países que quedaron durante el proceso de filtrado. En este último filtro queda el país selección como mejor opción. Como primera instancia se eligen los criterios a analizar, luego se realiza la matriz de preferencia ponderada, donde el objetivo final es

determinar el país que obtenga mejor valor. A continuación, se decretan los criterios a analizar:

- PBI E INFLACIÓN → Refleja una situación general del país a nivel macro.
- PBI PER CÁPITA → Muestra la economía de los individuos para adquirir los jugos concentrados de naranja.
- ARANCEL AD VALOREM → Representa el valor que se debe abonar en el país destino por los jugos concentrados de naranja, generando un aumento en el producto. Mientras más alto sea el arancel menos atracción genera el país.
- APERTURA DEL MERCADO → Medición de importaciones + exportaciones en forma de porcentaje.

A continuación, se detalla lo recientemente explicado por medio de una tabla:

<i>Variable Económica</i>	<i>Preferencia</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Chile</i>	<i>México</i>
PBI (Millones de USD) - 2021	20%	2	267.649	1.096.435
PBI PER CÁPITA (USD) - 2021	10%	1	26.513	8.417
INFLACIÓN - 2022	10%	1	7.2%	8.7%
APERTURA DE MERCADO - 2021	30%	3	96%	78%
ARANCEL AD VALOREM	30%	3	0%	17.2%

Tabla 6: Ponderación múltiple. Fuente: Elaboración propia (2022).

Para seleccionar el mercado indicado, se coloca un puntaje para cada criterio anteriormente mencionado. Cada variable se representa con un puntaje que va del 1 al 5, dependiendo del valor que tenga cada país en la siguiente tabla.

	De 0	a De 200.000	a De 400.000	a De 600.000	a Más de
PBI	200.000	400.000	600.000	800.000	800.000
<i>Puntos</i>	1	2	3	4	5
PBI PER CÁPITA	0 a 10.000	10.000 a 20.000	20.000 a 30.000	30.000 a 40.000	Más de 40.000

<i>Puntos</i>	1	2	3	4	5
INFLACIÓN	0% a 2%	2% a 4%	4% a 6%	6% a 8%	Más de 8%
<i>Puntos</i>	5	4	3	2	1
APERTURA DE MERCADO					
MERCADO	0% a 30%	30% a 60%	60% a 70%	70% a 90%	Más de 90%
<i>Puntos</i>	1	2	3	4	5
ARANCEL AD VALOREM	0% a 5%	5% a 10%	10 a 15%	15 a 20%	Más de 20%
<i>Puntos</i>	5	4	3	2	1

Tabla 7: Parámetros para puntuación de las variables. Fuente: Elaboración propia (2022).

<i>Variable Económica</i>	<i>Preferencia</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Chile</i>	<i>México</i>
PBI (Millones de USD) - 2021	20%	2	1	5
PBI PER CÁPITA (USD) - 2021	10%	1	3	1
INFLACIÓN - 2022	10%	1	2	1
APERTURA DE MERCADO - 2021	30%	3	5	4
ARANCEL AD VALOREM	30%	3	5	2

Tabla 8: Ponderación multipaís: Fuente: Elaboración propia (2022).

Luego de mostrar los resultados de cada país con respecto a cada criterio, se comienza con la evaluación completa de la matriz y sus variables.

Para ejemplificar se realiza el cálculo sobre la variable PBI de Chile; así se puede entender la forma de obtener los resultados finales y se define cual es el mejor país.

Como primer paso se toma la calificación de Chile para la variable 1 (PBI), que en este caso es 1, multiplicada por la ponderación que en esta oportunidad es 2; por lo tanto, quedaría: $1 \times 0,20 = 0.2$

A continuación, se adjunta dicha tabla con valores finales:

<i>Variable Económica</i>	<i>Preferencia</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Chile</i>	<i>México</i>
PBI (Millones de USD) - 2021	20%	2	0.2	1
PBI PER CÁPITA (USD) - 2021	10%	1	0.3	0.1
INFLACIÓN - 2022	10%	1	0.2	0.1
APERTURA DE MERCADO - 2021	30%	3	1.5	1.2
ARANCEL AD VALOREM	30%	3	1.5	0.6
TOTAL:			3.7	3

Tabla 9: Matriz de preferencia ponderada multipaís. Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se visualiza, Chile es la opción elegida y más viable para las exportaciones de jugos concentrados de naranja para la empresa Ledesma. Durante el proceso anteriormente detallado quedó demostrado que Chile es un país estable, con una economía muy firme y con ingresos muy altos. Además, tiene una buena perspectiva de crecimiento en lo económico y podría servirle como trampolín para ganar experiencia en el rubro y comenzar a tener mayor protagonismo en el comercio internacional.

2) Distinguir la mejor estrategia de penetración en el país de destino, para la exportación de jugos concentrados de naranja.

Como se mencionó anteriormente, a través de las 4P del Mix de Marketing se posicionan los jugos concentrados de naranja de Ledesma en el mercado chileno.

El producto a exportar son jugos concentrados de naranja. Estos no son considerados un producto vivo (no respira), su manejo y transporte pueden ser hecho utilizando contenedores high cube estándar de 40 pies, refrigerados entre -18 y -23°C, con ventilación cerrada. Al ser Chile el destino, debido a la cercanía geográfica, el transporte se realiza vía terrestre (Euro Partners, 2020).

Es muy importante destacar que los jugos concentrados de naranja presentan intervenciones previas a la hora de realizar una exportación. Entre ellas se observa la participación del INAL (Instituto Nacional de Alimentos), destacando que los exportadores deberán realizar una notificación de exportación completando un formulario. El exportador, Ledesma, declara el establecimiento elaborador, denominación del producto, país de destino, lote/s y la fecha de vencimiento; presenta una copia de la factura y una declaración jurada de cumplimiento de la normativa del país de destino, en

este caso, Chile. En nombre y representación de Ledesma, el responsable legal declara bajo juramento que los productos indicados en este anexo son fabricados en cumplimiento de los requerimientos normativos de Chile (Tarifar, s.f.). Además, SENASA es otro órgano interventor en la exportación de jugos concentrados de naranja. El objetivo estratégico es responder al incremento de la demanda diferenciada de alimentos, garantizando sanitariamente la cadena agroalimentaria (SENASA, s.f.).

El SAG (Servicio agrícola y Ganadero) es el organismo oficial del Estado de Chile, encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura, los bosques y la ganadería. Al importar productos animales, vegetales y frutales, el SAG participa en su certificación sanitaria, la que es reconocida internacionalmente por haber sido elaborada en base a normas y estándares que regulan el comercio mundial (Servicio Agrícola y Ganadero, s.f.).

Para agregar, en Chile el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse para la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objetivo de proteger la salud y nutrición de la población (Ministerio de Salud Chile, s.f.).

Con respecto al tratamiento arancelario, los jugos concentrados de naranja en una exportación presentan un 0% en derechos de exportación; éste es el impuesto que grava la exportación para consumo y un 3,25% de reintegros, el cual es aplicable a las exportaciones hacia intrazona o extrazona. Cabe aclarar que a este 3,25% se le debe sumar un 0,5% por ser un producto orgánico (Tarifar, s.f.).

A la hora de la presentación del producto, el mismo es en un envase tetrabrik. Estos, protegen los alimentos sin necesidad de conservantes ni refrigeración, ahorrando energía y ayudando a que productos seguros y nutritivos estén disponibles para gran parte de la población mundial. Para agregar, se suministran en láminas para que sean compactos a la hora de transportar y almacenar. La forma del envase se crea directamente a partir de la bobina, lo que representa un concepto de envasado extremadamente simple que reduce los costos en toda la cadena de valor. Además, gracias a la forma rectangular del mismo, se puede apilar sin inconvenientes en pallets, contenedores de transporte, estanterías de supermercados y refrigeradores, optimizando tiempos, costos y logrando que el producto llegue en óptimas condiciones a destino. La elección de este, también se debe a todos los

materiales que lo componen son reciclables, favoreciendo de esta manera el cuidado y preservación del medio ambiente (Tetra Pack, s.f.). Cabe destacar que la carga es paletizada en 36 euro pallets, donde cada uno contiene 28 cajas de cartón 30x26x24.

Si se habla del lugar donde se exporta el producto; los supermercados o grandes cadenas de supermercados son el lugar óptimo para que estos jugos concentrados lleguen al consumidor final y puedan disfrutar de él. De esta manera, en Chile existe “Unimarc”, 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. Por primera vez, esta empresa de supermercados se posicionó dentro de las 100 marcas más valoradas en Chile, destacando como atributos la familiaridad, relevancia y estima (BULB, s.f.).

Por lo tanto, claramente es una muy buena opción comenzar a operar con esta gran empresa de supermercado debido al gran posicionamiento que posee en el mercado chileno. Allí se puede también analizar la relevancia y la respuesta por parte de los consumidores hacia nuestro producto; analizar si fue aceptado, si fue denegado, analizar los motivos e indagar sobre los resultados finales.

En cuanto al precio de exportación del jugo concentrado de naranja al importador de Chile, éste tiene un valor de 1,42 USD por litro; logrando poder ingresar al mercado chileno con un precio altamente competitivo. En total se exportan 25.000 litros de jugos concentrados de naranja a un valor de 35.377 USD FCA. La elección del incoterm FCA se debe a que la carga será trasladada por un camión. La acción de cargar los jugos concentrados de naranja al camión está a cargo de Ledesma y la contratación de éste a cargo de UNIMARC; logrando que a partir de que Ledesma cargue la mercadería al vehículo, UNIMARC será el responsable de todos los gastos y riesgos que corre la carga en su tránsito internacional. se debe a que la carga será trasladada por un camión. La acción de cargar los jugos concentrados de naranja al camión está a cargo de Ledesma y la contratación de este, a cargo de UNIMARC; logrando que a partir de que Ledesma cargue la mercadería al vehículo, UNIMARC será el responsable de todos los gastos y riesgos que corre la carga en su tránsito internacional.

	Por unidad	Total (25.000 litros)
Costo de producción	150	3.750.000
PRECIO EXW		
	Por unidad	Total
Cajas de cartón 30x26x24	168	168.000
Euro Pallet	1450	52.200
INCOTERM FCA + CARGA Y DOCUMENTACIÓN		
CT: Costo Total (Costo EXW)	\$ 3.970.200,00	
IIT: Insumos importados temporalmente	0%	
IID: Insumos importados directamente	0%	
CAG: Comisión agente unidades monetarias	NO	
%R: Reintegros por exportación	3,25% + 0,5% producto orgánico = 3,75%	
%DN: Derechos de exportación	0% (+ 12% derechos adicionales de Expo)	
%CAG: Comisión de agente consultor	1%	
%HonDa: Honorarios del despachante de aduana	2,50%	
%O: Gastos operativos no contemplados	1%	
%UIG: Utilidad + Impuesto a las ganancias	20%	
Fórmula	$\frac{CT + [(IIT + IID + CAG) \times \%R] - (IIT \times \%DN)}{1 + \%R - (\%CAG \times \%R) - \%DN - \%CAG - \%HonDa - \%O - \%UIG}$	
Aplicación de fórmula	$\frac{3.970.200 + [(0 + 0) \times 0,0375] - (0 \times 0,12)}{1 + 0,0375 - (0,01 \times 0,0375) - 0,12 - 0,01 - 0,025 - 0,01 - 0,2}$	
Precio FCA	\$ 5.925.671,00	
Precio FCA en USD	Cotización dólar oficial 11/11/2022 --> 167,5	
TOTAL: 35.377 USD		
POR LITRO: 1,42 USD		

Tabla 10: Cálculo de precio. Fuente: Elaboración propia.

La promoción del producto se hace por 3 canales diferentes. La primera de ellas se realiza a través de ferias internacionales y rondas de negocios. Estos son espacios comerciales donde se encuentran proveedores y clientes con el objetivo de mostrar un producto para lograr su reconocimiento. Participar en estos eventos es clave para Ledesma, ya que permite promocionar directamente el producto, permite obtener información actualizada, tendencias de consumo y modas. Además, se analiza a la competencia y sus productos y se logra combinar con un solo paso la promoción, la publicidad y la investigación de mercado (Diario del Exportador, 2017).

La segunda de ellas es a través de la publicidad, por medio de los anuncios digitales en Facebook y Google, anuncios en medios tradicionales como radio, televisión y periódicos. El objetivo de esto es anunciar la llegada de los jugos concentrados de naranja de la empresa Ledesma a los supermercados Unimarc; llamando la atención en la audiencia al mostrar este nuevo producto y demostrando sus altos niveles de calidad.

Finalmente, se realiza una estrategia de preventa que consiste en atraer la atención del posible comprador con una oferta o con versiones de prueba para cierto público. Se coloca el producto en las góndolas de Unimarc a un precio más bajo o con ofertas como 2x1. Además, se le brinda al cliente la posibilidad de testear el jugo concentrado en el

mismo supermercado logrando que el cliente conozca el producto e incentivarlo a la compra (HubSpot, s.f.).

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt sirve para visualizar los componentes básicos de un proyecto y para organizarlo en tareas más pequeñas y gestionables en un tiempo determinado. En este caso, la primera etapa comienza con la producción de naranjas en el mes de febrero del año 2023 y culmina en el mes de junio del mismo año con la entrega a Unimarc de los jugos concentrados de naranja para su futura comercialización (Universidad Siglo 21, s.f.).

A continuación, adjunto el mismo:

TAREA TÍTULO	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Producción de Naranjas																								
Seleccionar Mercado en América Latina																								
Definir características del producto para mercado chileno																								
Elección de lugar/plaza para vender los jugos concentrados																								
Definir precio de venta/ exportación																								
Participación en ronda de negocio / Feria Internacional																								
Promocionar producto en Chile																								
Contacto con el importador (UNIMARC)																								
Definición de Incoterm y realizar documentación para Certificado de INAL																								
Acordar métodos y formas de pago																								
Carga y transporte hacia destino Chile																								
Proceso aduanero en destino																								
Entrega al End User (UNIMARC)																								

Imagen 8: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia

Conclusión

Para finalizar este reporte se concluye que la empresa Ledesma se encuentra sumamente calificada para expandir sus fronteras y puede avanzar con la oportunidad comercial de tener un nuevo socio comercial en Chile. El producto seleccionado es el jugo concentrado de naranja que tiene, en el país de destino una alta demanda y posee un excelente potencial para ser comercializado en diferentes puntos de ventas como supermercados mayoristas, minoristas, pequeñas empresas que se dedican a la venta de bebidas, entre otros.

Durante el proceso de elaboración de este reporte, se observó que el mercado Latinoamericano tiene muchas ventajas en comparación al mercado europeo debido a su cercanía geográfica y múltiples acuerdos de comercio internacional que hoy en día se encuentran vigentes, tal es el caso de Chile, donde Ledesma al estar ubicada en Argentina debe sacar provecho a esta superioridad y forjar lazos comerciales.

Se recomienda a Ledesma poder atacar e incursionar el mercado chileno, debido a que, en la actualidad, Argentina presenta altos niveles de inestabilidad política y económica; Chile, en contra posición, presenta bajos niveles de riesgo político y económico, convirtiéndose en una increíble oportunidad para la expansión comercial de Ledesma. Además, tal cual se mostró en el diagrama de Gantt, se recomienda a Ledesma participar de la feria internacional “Fruit Logística” en el mes de abril del 2023 con el objetivo de enseñar su producto estrella y aumentar su reconocimiento para futuras transacciones comerciales en diferentes países del mundo. Además de participar en “Fruit Logística” se recomienda la participación en demás ferias y rondas de negocios para poder demostrar la gran cartera de productos que posee la empresa.

Cabe destacar que será un gran desafío para Ledesma lograr esta expansión, donde a lo largo del camino se presentarán muchos obstáculos y dificultades debido al contexto internacional y local, pero debe tener bien en claro su objetivo general y atacar decididamente esta oportunidad de crecimiento.

Bibliografía

- AgroSitio*. (2021). Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/217862-los-productores-de-citricos-estan-obligados-a-contratar-en-negro-o-a-perder-su-produccion>
- Ambito*. (2022). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/afip/publico-los-detalles-del-adelanto-ganancias-empresas-n5510701>
- Arancel de importación de la República de Panamá*. (2019). Obtenido de https://www.ana.gob.pa/w_ana/images/ANA_pdf/arancel/arancel_2018/Arancel_Nacional_2018.pdf
- Banco Mundial*. (s.f.). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina?view=chart>
- Becker Abogados*. (s.f.). Obtenido de <https://www.beckerabogados.cl/blog/por-que-invertir-en-chile/>
- Biz Latin Hub*. (2019). Obtenido de <https://www.bizlatinhub.com/es/comercio-internacional-el-salvador-importacion-exportacion/>
- Chequeado*. (2022). Obtenido de <https://chequeado.com/hilando-fino/la-desocupacion-se-mantuvo-en-el-7-en-el-primer-trimestre-de-2022/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,igual%20per%C3%ADodo%20del%20a%C3%B1o%20pasado.>
- Chequeado*. (2021). Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/como-evoluciono-la-pobreza-con-cada-presidente/>

Euro Innova. (s.f.). Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-del-comercio-exterior>

Indec. (2022). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_2250938E28EA.pdf

La Nación. (2022). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-el-lunes-5-de-septiembre-nid05092022/>

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

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2022). Obtenido de <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/las-exportaciones-argentinas-registraron-en-junio-un-nuevo-record-historico#:~:text=El%20primer%20semestre%20de%202022,de%20enero%2Djunio%20de%202011.>

Ministerio de Salud Chile. (s.f.). Obtenido de <https://www.minsal.cl/reglamento-sanitario-de-los-alimentos/#:~:text=El%20Reglamento%20Sanitario%20de%20los,y%20garantizar%20el%20suministro%20de>

Perfil. (2022). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/politica/se-suma-medio-millon-de-nuevos-pobres-en-el-primer-semestre-2022.phtml#:~:text=Este%20a%C3%B1o%20se%20lleva%20acumulado,un%2070%25%20para%20el%202022.>

Programa primera Exportación. (s.f.). Obtenido de <https://primeraexportacion.com/documentos-tecnicos/las-rondas-de-negocios/#:~:text=Las%20rondas%20de%20negocios%20inversas,a%20un%20muy%20bajo%20costo.>

Santander Trade. (2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>

Santander Trade. (2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

SENASA. (s.f.). Obtenido de <http://www.senasa.gob.ar/cadena-animal/ovinos/comercio/exportacion>

Trade Map. (s.f.). Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>