

REPORTE DE CASO: GRUPO LEDESMA



Análisis de oportunidad comercial en la región latinoamericana para, jugos concentrados de naranja

Universidad Siglo 21

ALUMNO: Enzo Leonel Ojeda

DNI: 42.739.260

CARRERA: Lic. En Comercio Internacional

LEGAJO: VCIN05585

MATERIA: Seminario Final de Comercio Internacional

PROFESORA: Bulacio, Sofia

AÑO: 2022

Resumen

En el presente reporte de caso se desarrolló un análisis de oportunidades comerciales para la empresa Ledesma, teniendo como objeto de estudio el jugo de naranja concentrado que produce. Tomando como marco temporal el primer semestre del año 2023. Como primer paso se realizó un análisis externo con el propósito de conocer el marco de actuación y el contexto actual en el que se encuentra. Siguiendo con una mirada interna de las aptitudes y capacidades que posee la empresa para el comercio internacional.

Para el cumplimiento de los objetivos presentados se realizó una matriz multicriterio mediante la utilización de distintos filtros, se llegó a la conclusión de que Chile es el país adecuado para el ingreso al mercado latinoamericano. Luego se estableció una estrategia de penetración a dicho mercado, dando seguimiento al marketing mix internacional, profundizando en aspectos como producto, precio, plaza y promoción.

Por último, se presentaron las conclusiones y recomendaciones con el fin de que la empresa concrete de manera exitosa la exportación del producto y logre mantener un crecimiento sostenido en los próximos años.

Palabras claves: Internacional, jugo de naranja concentrado, exportación.

Abstract

In this case report, an analysis of commercial opportunities for the Ledesma Company was developed, having as object of study the concentrated orange juice it produces. Taking the first semester of 2023 as the time frame. As a first step, an external analysis was carried out with the purpose of knowing the framework of action and the current context in which it finds itself. Continuing with an internal look at the skills and capabilities that the company has for international trade.

For the fulfillment of the presented objectives, a multicriteria matrix was made through the use of different filters, it was concluded that Chile is the appropriate country for entering the Latin American market. Then a penetration strategy was established for said market, following up on the international marketing mix, delving into aspects such as product, price, place and promotion.

Finally, the conclusions and recommendations were presented in order for the company to successfully export the product and manage to maintain sustained growth in the coming years.

Keywords: International, concentrated orange juice, export.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un reporte de caso para identificar nuevos mercados en Latinoamérica tomando como objeto de estudio a la empresa Argentina Ledesma, dicha empresa nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde se produce desde entonces su materia prima básica, la caña de azúcar.

Ledesma es una compañía con más de 110 años de trayectoria, fue fundada en la localidad Libertador General San Martín provincia de Jujuy. Poseen una visión a largo plazo, mantenido a través de las generaciones y un fuerte interés por el medio ambiente y energías renovables, esto la llevó a mantenerse y perdurar en el tiempo cuando la mayor parte de empresas fundadas hace más de 100 años han caído, ya sea por la falta de tecnología o innovación.

Ledesma es una sociedad anónima que emplea a cerca de 7.000 personas que en su mayoría trabajan en Jujuy y posee una amplia cartera de productos, partiendo por su producto insignia, el azúcar, produce alcohol etílico, bioetanol, frutas, jugos, papel, cuadernos, carnes y granos.

Al poseer diversos productos tuvo que llevar a cabo sus operaciones en distintos puntos del país para poder cumplir sus objetivos, actualmente la empresa se desarrolla en 6 provincias en total. En Jujuy, Tucumán, San Luis, Entre Ríos, Buenos Aires y Salta. Donde podemos diferenciarlas por las actividades que realizan en ellas. En Jujuy posee 40.000 hectáreas plantadas con caña de azúcar, 2.000 hectáreas de plantaciones de cítricos y paltas, 1.400km de canales de riego, 600km de carreteras construidas y mantenidas por la empresa y generación de electricidad de más de 51.000kw. Salta comprende 800 hectáreas de plantíos de frutales en la localidad Colonia Santa Rosa (Orán). Además, se encuentra la Chacra Experimental Santa Rosa, también cuenta con una participación minoritaria en UTE (Unión Transitoria de Empresas) Aguaragüe, dedicada a la búsqueda y explotación de petróleo y gas. En Tucumán posee 200 hectáreas de plantaciones de limón. San Luis cuenta con la intervención en Glucovil Argentina SA, planta de molienda húmeda de maíz y fabricación de jarabe de fructosa, glucosa, almidones y otros subproductos, también se encuentra la planta de fabricación de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. En Entre Ríos posee 26 000 hectáreas de producción agropecuaria en Estancia Centella en Concepción del Uruguay. En la Provincia de Buenos Aires posee 25 000 hectáreas de fabricación agropecuaria en La Biznaga (Roque Pérez), La Bellaca (25 de Mayo) y Magdala (Pehuajó). Su domicilio social y dirección central se encuentra ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde funciona su directorio y administración central (Canvas, s.f.).

La elección de Ledesma Sociedad Anónima como empresa para este trabajo se debe a su influencia en el país debido a su gran tamaño y trayectoria a lo largo de los años, como también a sus ideales y su ética, que demuestra con su mirada al futuro, dando muestra de ello con su eficiencia en la producción de su cartera de productos con el uso de energías limpias y renovables, y aun así lograr la diferenciación que posee en calidad y variedad de productos.

En lo que respecta al apartado elegido encontraremos a las frutas y jugos, la fruta que ofrece Ledesma es producida y procesada en una moderna planta de empaque o enviada a la fábrica de jugos concentrados y aceites esenciales. Ledesma deja claro en esta sección de productos su misión la cual es “Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas” (Canvas, s.f.).

Como visión encontramos lo siguiente “Ser reconocidos en el país y 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” (Canvas, s.f.).

La línea temática elegida es la identificación de oportunidades comerciales para Ledesma en Latinoamérica, tomando como producto esencial a los jugos concentrados de naranja que produce.

En el negocio de frutas y jugos cuenta con más de 100 clientes considerando sus tres negocios: 1. Fruta fresca exportación. 2. Fruta fresca mercado interno. 3. Jugos.

Para la producción de frutas, la organización destina más de 3.000 hectáreas para plantaciones de naranjas, pomelos y limones; fruta fresca que cultivan, procesan y comercializan. Aquellas de menor atractivo, por su color o tamaño, se derivan a la fábrica para la producción de jugos concentrados, la cual cuenta con capacidad para producir 7.000 toneladas de jugo por año.

Se tomará como producto a analizar los jugos concentrados de naranja, ya que la naranja como fruta posee el 69% de participación en la empresa comparándolos con el limón (19%) y el pomelo (17%). Esto sabiendo que cuentan con un proceso productivo agregado, de esta manera su valor en el mercado aumenta obteniendo beneficios al ir en busca de nuevas oportunidades y mayor posibilidad de penetración de mercados.

Esto toma relevancia al ver que como producto terminado tiene menos participación en la empresa que la materia prima que se vende, ya que Ledesma produce 105.622 toneladas de frutas y 5.777 toneladas de jugos concentrados, esto nos lleva a buscar oportunidades en

Latinoamérica para poder expandir esta línea de negocio y aumentar la participación de la empresa en este sector, buscando un mayor margen de ganancia con una menor cantidad de producto exportado. Teniendo en cuenta que Ledesma posee tecnología avanzada y las certificaciones que garantizan los más altos estándares de calidad en productos y procesos, como también consideración con el medio ambiente, esto le permite ingresar y abastecer, con sus productos, los mercados más exigentes, como lo son la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, Asia y el MERCOSUR.

Como antecedentes de casos exitosos se encuentra a la empresa argentina Citric, la compañía de bebidas naturales que exporta a la mayor parte de Latinoamérica continúa su crecimiento global, enfocada en el desarrollo de productos y marcas saludables y nutritivas con identidad latinoamericana. Mediante una alianza con BrandHouse, Citric comenzó a distribuir sus bebidas a través de los mayores canales de *e-commerce* y puntos de ventas internacionales y planea exportar más de 400.000 litros a países asiáticos (Forbes, 2022).

Objetivo General

Identificar oportunidades comerciales para la exportación de jugos concentrados de naranja producidos por la empresa Ledesma, hacia Latinoamérica para el primer semestre del año 2023.

Objetivos específicos

- Seleccionar el país latinoamericano más idóneo para la exportación de jugos concentrados de naranja de la empresa Ledesma.
- Identificar las estrategias de penetración en el mercado seleccionado.

Análisis De Situación

En este apartado del proyecto se analizará el marco que rodea a la empresa para conocer el contexto y marco de actuación de la misma, a través de un análisis PEST (Narayanan, 1968). Siguiendo con un análisis interno para conocer en donde se encuentra posicionada la empresa Ledesma mirando hacia su interior. Como último veremos un análisis preliminar de la situación internacional de relevancia.

Análisis de la situación externa – PEST

Para realizar este proyecto enfocado a una exportación es necesario analizar el entorno macro en el que la empresa está inmersa, se dará una mirada analítica a los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, esto lo denominamos análisis PEST. Este paso es importante ya que al hacer un análisis del entorno y de la situación actual de la empresa nos facilita al momento de definir una dirección estratégica aumentando así las posibilidades de éxito, ya que te ayuda a comprender el entorno macroeconómico en el que la empresa va a operar.

Factor Político

En este apartado se deben estudiar aquellos factores políticos que inciden tanto directa como indirectamente en las actividades económicas de la empresa y en su funcionamiento, las decisiones políticas que se toman tienen un impacto inmediato en la actividad comercial y el resto de los factores que implican estas decisiones.

Para empezar, debemos mencionar que la forma de gobierno de Argentina es una República Federal basada en una democracia parlamentaria. El poder ejecutivo es detentado por el presidente de la nación argentina, Alberto Fernández y como vicepresidenta, Cristina Fernández de Kirchner, electos desde el año 2019.

El presidente es el jefe supremo del país, jefe del gobierno, responsable político de la administración general del país y comandante en jefe de las fuerzas armadas, este es elegido por sufragio universal para un mandato de 4 años y puede ser reelegido por otro mandato consecutivo. El vicepresidente es elegido junto a él; es el presidente quien nombra al Consejo de ministros.

El poder legislativo reside en el Congreso Nacional, el cual tiene dos cámaras. La Cámara de Diputados consta de 257 miembros, los cuales son elegidos cada cuatro años por medio de sufragio universal directo, y la mitad es renovada cada dos años. El Senado consta de 72 miembros, los cuales son elegidos cada seis años por medio de sufragio universal directo, un tercio de los miembros es electo cada dos años.

Para contextualizar la situación actual de la política argentina, partiremos de los últimos 6 años de gobierno con precedentes del mandato anterior. El expresidente Mauricio Macri dejó una situación sumamente delicada y preocupante para el gobierno entrante, como así también un gran desafío para revertir la realidad por la que atravesaba el país. Alberto Fernández asumió como presidente el 10 de diciembre de 2019, ganando con el 48,24% de los votos. Asumió la conducción de una Argentina con altos niveles de deuda externa y con una nueva pérdida de confianza por parte del mundo y de sus ciudadanos. En este contexto, la

agenda exterior se vio tensionada por dos necesidades urgentes: la negociación de la deuda externa argentina y segundo, la búsqueda de aliados comerciales e inversores que puedan ayudar a afrontar la situación compleja que se estaba atravesando. La política para el comercio exterior del gobierno actual se caracteriza por el pasaje de un esquema de aperturas casi irrestricta a otro en donde se intenta proteger a ciertas industrias consideradas sensibles, sea por el empleo que generan o por la cantidad de divisas que demandan. La política exterior argentina ha buscado ampliar y diversificar las exportaciones, así como estimular las inversiones. La búsqueda de mejores condiciones de acceso a mercados abarca los cinco continentes, explotando nuestro potencial en mercados desarrollados y emergentes, tanto en productos agrícolas como industriales (El Economista, 2022).

Una de las primeras acciones de mayor influencia que realizó este gobierno fue la reestructuración de la deuda exterior del país en el año 2020, logrando un acuerdo con los acreedores privados para reestructurar 68 mil millones de USD (Diario El País, s.f.).

Sin embargo, debido al contexto mundial que se presentó a causa de la pandemia los objetivos del gobierno han sido gravemente afectados, las decisiones políticas fueron y son influenciadas por este contexto. De esta manera podemos llegar a entender el porqué de la situación económica y política del país fue en declive.

A continuación, se presentan algunas variables para poder comprender el contexto político del país.

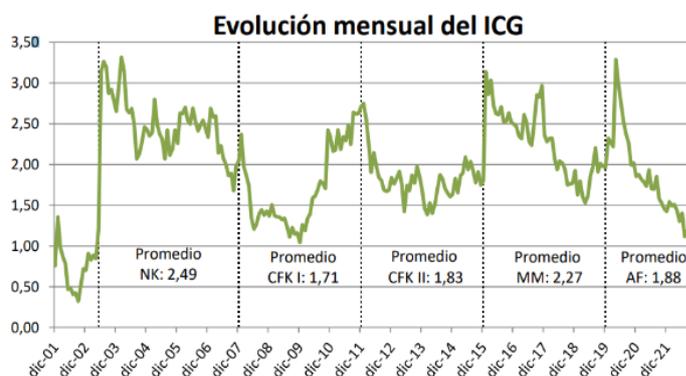


Grafico N°1: Evolución mensual del ICG. Fuente: (Tella T. D., 2022)

Por lo dicho, como señala un informe realizado por la Universidad Torcuato di Tella (2022), “El ICG de agosto fue de 1,18 puntos, con un aumento de 5,9% respecto al mes de julio. En términos interanuales el índice tuvo una variación negativa de 36%. El nivel de confianza actual es 40% menor al de la última medición del gobierno de Mauricio Macri (diciembre de 2019), y 49% inferior al del primer mes completo del gobierno de Alberto Fernández (enero de 2020)” con esto podemos notar el cambio en el pensamiento popular en lo que respecta a la confianza en el gobierno.

Como podemos observar, generalmente hay un pico en las asunciones presidenciales. El gobierno actual encabezado por el presidente Alberto Fernández tuvo un pico significativo en el momento de la declaración de la cuarentena obligatoria a principios del 2020, esa confianza fue cayendo drásticamente en el transcurso de la pandemia debido a varias decisiones del gobierno y por el impacto en la actividad económica.

Otra variable por analizar en este contexto de análisis de factor político podemos mencionar la libertad de expresión con la que cuentan los ciudadanos.

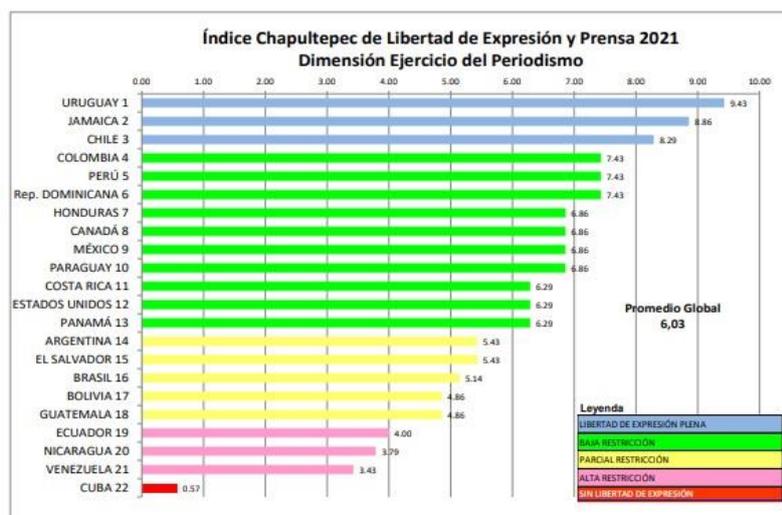


Gráfico N°2: Fuente: Índice de Libertad de Expresión y Prensa. (Prensa, Índice Chapultepec, 2022)

Como podemos observar, Argentina se encuentra en una posición desfavorable en el Índice Chapultepec de Libertad de Expresión y Prensa, ya que en años anteriores ocupaba el segundo puesto en este índice, este es un estudio realizado entre mayo del 2020 y abril de 2021, éste índice sólo contempla América.

También cabe aclarar que Argentina está en el puesto número 29 de 180 países a nivel mundial, lo que deja un panorama más alentador, ya que paso del puesto 57 en 2019 al 29 en 2022 (Reporteros sin Fronteras, 2022).

Factor Económico

La variable económica se analiza para contemplar la situación actual del marco que rodea a la empresa, dando una mirada a los escenarios económicos actuales y futuros, como a las políticas económicas vigentes. Esto nos ayudara a identificar con antelación grandes variaciones en el entorno nacional, debido al marco de inestabilidad en el que se encuentra inmerso el país.

La volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país en su máximo potencial. La pandemia de COVID 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. El impacto de la pandemia ha sido significativo en Argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Para

contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social. La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos.

La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 37,3 % de la población en el segundo semestre de 2021, con un 8,2 % de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 50,9 % (swissinfo.ch, 2022).

A continuación, analizaremos las variables más trascendentes de este factor para poder comprender un poco más la actualidad económica del país.



Gráfico N°3: PIB Trimestral Argentina. Fuente: (DatosMacro, 2022)

El producto interior bruto de Argentina en el primer trimestre de 2022 ha crecido un 0,9% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 10 décimas menor que la del cuarto trimestre de 2021, cuando fue del 1,9%.

La variación interanual del PIB ha sido del 6,1%, 26 décimas menor que la del cuarto trimestre de 2021, cuando fue del 8,7% (DatosMacro, 2022).

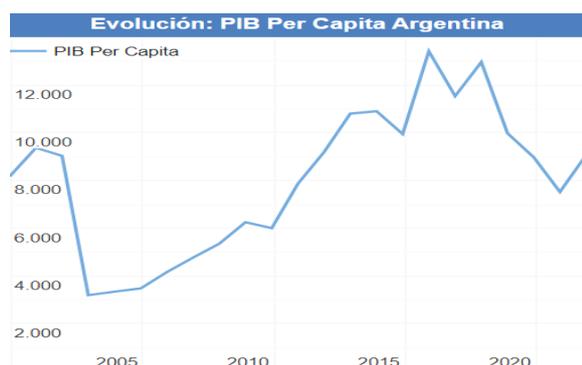


Gráfico N°4: PIB Per Cápita Argentina. Fuente: (DatosMacro, 2022)

Argentina tiene un PIB Per cápita trimestral de 2.883 k euros, 886 euros mayor que el del mismo trimestre del año anterior, que fue de 1.997 euros. Si ordenamos los países que publicamos en función de su PIB percápita trimestral, Argentina se encuentra en el puesto 41, por lo que sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de riqueza en relación a los 53 países de los que publicamos este dato (DatosMacro, 2022).

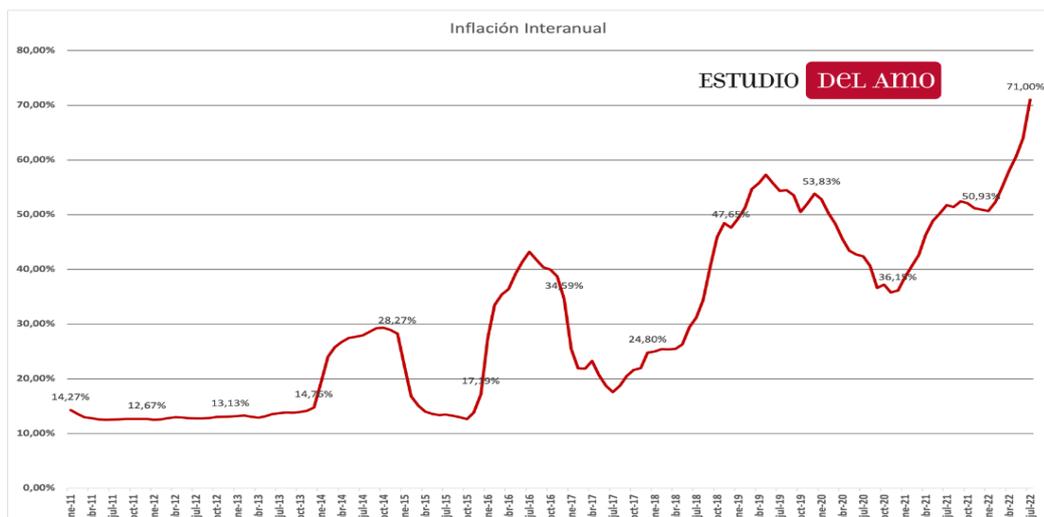


Gráfico N°5: Índice de Inflación. Fuente: (Estudio del Año, 2022)

Como podemos observar el valor de la inflación es de 71,00% a la fecha de Julio de 2022, el porcentaje más alto registrado hasta la fecha.

Esto genera fuertes repercusiones, tanto en la economía como en la especulación de la sociedad, generando inestabilidad y un alto índice de desconfianza en la economía, ya que Argentina se ha caracterizado por numerosos episodios inflacionarios e hiperinflacionarios, siendo un caso de estudio en todo el mundo por la frecuencia e intensidad que estos se presentaron. Resulta significativo observar que Argentina sigue con una inflación de dos dígitos.

A continuación, vamos a poder observar las variaciones porcentuales mensuales del Índice de precios al consumidor (IPC) según datos del INDEC. Como podemos ver, desde el mes de marzo estos valores han ido creciendo hasta el mes de Julio.



Gráfico N°6: Variación Interanual. Fuente: (INDEC, 2022)

Índice de precios al consumidor

Julio de 2022. Resumen ejecutivo



Gráfico N°7: Índice de Precios al Consumidor. Fuente: (INDEC, 2022)

También es importante destacar la variación interanual con un resultado de 71,0% y la variación acumulada de 46,2%.

Es importante contemplar el indicador del riesgo país ya que refleja la sobretasa que requiere un inversor para prestar dinero a una economía a través de la adquisición de sus bonos, se calcula como el diferencial de tasas de interés entre los bonos de deuda de un país y los del tesoro de Estados Unidos. Podemos decir que es un índice a tener en cuenta por parte de los inversores, refleja la confianza o no que pueden tener a la hora de invertir en nuestro país. Al 07/09/2022 el riesgo país es de 2.419 puntos, bajó casi 500 puntos desde su punto máximo del 2022.

Para dar un cierre a este factor, nos vamos a detener en un punto significativo en este análisis económico, el tipo de cambio. En la actualidad en Argentina conviven por lo menos seis tipos diferentes de cotizaciones de la divisa, algunas más usadas que otras, entre estas encontramos: dólar ahorro o solidario que cotiza a \$151,75; el dólar minorista a \$145; dólar mayorista que se encuentra en el mercado a \$144; el dólar MEP a unos \$300; el dólar contado con liqui a \$311; y, por último, el dólar libre o blue a \$286. Todas estas cotizaciones del dólar a pesos argentinos son extraídas al día 26 de septiembre de 2022 a través del diario Infobae (Infobae, 2022).

Factor Socio-Cultural

Actualmente Argentina se encuentra en un momento de crisis como lo venimos observando, esto se da en el panorama económico y político, afectando directamente en el accionar de la sociedad, esto parte de un punto crítico dado por la pandemia sumada a un mal manejo político dejando un panorama desalentador.

El panorama visible actualmente es muy perjudicial, según el último índice del INDEC para el primer semestre del año 2022, la tasa de desocupación es de un 7,0%, este número abarca a un total aproximado de 0,9 millones de personas sin trabajo que están buscando activamente (INDEC, 2022).

De acuerdo con datos del INDEC, el segundo semestre del 2021 la pobreza fue del 37%, es decir alcanzó a 10,8 millones de personas; con una suba al 39% habría 500 mil pobres más en este primer semestre del año. Esto quiere decir que hay 83 mil personas al mes que dejan de pertenecer a la clase media que históricamente representó el ascenso social en Argentina. Esto se da en un marco en que la Argentina no logra contener una inflación anual de dos dígitos desde hace varios años. Este año se lleva acumulado un 21,3% de índice de pobreza (INDEC, 2022).

Dando un repaso a la cultura de Argentina es el resultado de una interesante mezcla de etnias indígenas, europeas y afroamericanas. De allí que a menudo sea definido como un país multicultural y multiétnico. Argentina tiene la particularidad de que es un «país de inmigración», es decir, que su territorio a lo largo de los años ha sido receptor de una cantidad enorme de extranjeros, los cuales (en mayor o menor medida) han sabido dejar su influencia en la cultura de los argentinos.

El idioma castellano es el más hablado por los argentinos, en segundo lugar, se encuentra el inglés, seguido del guaraní y el quechua.

La educación fue considerada una de las más avanzadas y progresistas de América Latina junto a Cuba y Uruguay que actualmente ha perdido mucho del valor la educación, debido a la herencia privativa de las políticas en la década de 1990, como las crisis económicas del 2001 y 2002 que dejó a mucha gente en la pobreza.

Factor Tecnológico

Los negocios son cada vez más tecnológicos, de ahí la importancia de este análisis.

Se conoce que en Argentina el gasto público destinado a investigación se ha mantenido relativamente estable en la última década, representando el 0,5% del PBI, siendo menor al promedio mundial, el cual asciende al 2% del PBI (INDEC, 2022).

También deben considerarse las tecnologías de comunicación para la promoción de los productos, el uso de Internet, que hoy en día es utilizada por la mayoría de la población, esto brinda un panorama en donde se facilita el contacto con los clientes y la penetración a nuevos mercados.

El país ha tenido varios hitos que suponen un desarrollo tecnológico y de telecomunicaciones en los últimos años, tales como el despliegue del 4G a partir de 2015 y el aumento sustancial de los accesos de fibra óptica a partir de 2017. Como se sabe, las medidas de aislamiento derivaron en un incremento de la virtualidad lo cual trajo así, una mayor demanda tecnológica en todo el mundo. En este sentido la infraestructura de las redes se vio exigida mucho más que en otros momentos.

Análisis de la situación interna – FODA

Se procederá a realizar un análisis mediante el uso de la matriz FODA (Humphrey, 1960), en el que se hará foco a la situación interna de la organización, dando un repaso por los aspectos específicos que afectan en el funcionamiento de la misma. Esta herramienta nos permite analizar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y

amenazas) de la compañía, dejándonos conocer su situación real y en que panorama se encuentra.

FORTALEZAS



- ✓ Amplia trayectoria: la empresa posee más de 110 años en el mercado, lo que le provee reconocimiento y experiencia.
- ✓ La empresa lidera el mercado Argentino.
- ✓ Compromiso con la sociedad y el desarrollo sustentable.
- ✓ Promueve una competitividad económica sana.
- ✓ Genera su propia energía en base a métodos sustentables.
- ✓ Gran avance e incursión en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información, las comunicaciones (TIC) y nanotecnología.
- ✓ Agregado de valor en sus productos.



OPORTUNIDADES

- ✓ Gran variedad en la cartera de productos, (azúcar, alcohol etílico, bioetanol, frutas, jugos, papel, cuadernos, carnes y granos).
- ✓ Estabilidad económica a largo plazo, basada en su gran caudal de operaciones en distintos ámbitos.
- ✓ Incremento de los precios en el rubro alimenticio a nivel mundial.
- ✓ Las acciones de la empresa cotizan en la bolsa de comercio de Buenos Aires.
- ✓ Gran fuente de empleos, ayudando al crecimiento económico y al progreso social.
- ✓ Compromiso con la preservación del ambiente.
- ✓ Inversión en tecnologías de innovación.

FODA "LEDESMA"

- ✓ Situación pandémica aún vigente (COVID-19).
- ✓ Normas y regulaciones gubernamentales.
- ✓ Inestabilidad económica y presencia de hiperinflación.
- ✓ Reformas tributarias nacionales (aumento de impuestos, limitación de beneficios tributarios, etc.)
- ✓ Controles habituales en lo que respecta a políticas sostenibles que generan costos financieros altos.

- ✓ Dependencia de los recursos naturales para su productividad y sostenibilidad.
- ✓ A pesar de ser una sociedad anónima se sigue considerando empresa familiar.
- ✓ Área de acción desglosada a lo largo del país, lo que puede ocasionar pérdida de valores, ética y lineamientos que sigue la empresa.
- ✓ Dependencia de fuentes renovables de origen vegetal.

AMENAZAS



DEBILIDADES

Análisis Internacional Preliminar

Para comenzar a realizar este análisis es de suma importancia conocer la posición arancelaria de nuestro producto, la cual es: Jugo de naranja concentrado de baja pulpa, 2009.11.00.100Q (CIVUCE, 2022).

Continuando con el análisis internacional, se buscará conocer los principales exportadores e importadores del producto en cuestión, utilizando la herramienta de Trade Map. Tomando los 10 primeros países de cada operación, mostrándose los resultados obtenidos en las siguientes tablas.

Principales países importadores de jugos concentrados de naranja en el mundo

Importadores	Valor importado en 2021 (miles de USD)	Cantidad importada en 2021 (toneladas)
Estados Unidos	283.175	No medida
China	128.949	89.577
Alemania	89.532	51.484
Francia	62.010	54.017
Canadá	60.553	No medida
Japón	52.048	25.132
Irlanda	51.797	24.831
Países Bajos	39.765	20.824
Rusia	31.334	14.260
Australia	28.699	15.825

Tabla 1: Fuente: Elaboración propia en base a datos de (Trade Map, s.f.).

Principales países exportadores de jugos concentrados de naranja en el mundo

Exportadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2021 (toneladas)
Brasil	531.667	374.383
México	238.974	120.318

Países Bajos	113.926	56.441
Estados Unidos	80.756	No medida
Italia	69.772	48.145
España	27.358	No medida
Israel	18.986	No medida
Belice	14.544	7.314
Canadá	11.016	No medida
Costa Rica	8.965	5.965

Tabla 2: Fuente: Elaboración propia en base a datos de (Trade Map, s.f.).

Como se observa en las tablas, el principal importador de jugo de naranja a nivel mundial es Estados Unidos, importando un %22,9 del total de las importaciones.

El principal exportador de jugo de naranja es Brasil, con un amplio margen de diferencia abarcando un %44,2 del total. Aunque actualmente se han dado a conocer informes que pronostican que la cosecha de naranjas 2021 en el “cinturón cítrico” de Sao Paulo y el suroeste de Minas Gerais registrará un fuerte descenso respecto de la campaña anterior. Se estima que habrá unas 268,63 millones de cajas menos (de 90 libras o 40 kilogramos), lo que representa un 30,55% por debajo de la cosecha 2019-2020 (Asociación brasilera para la Defensa del Cítrico, s.f.).

Esto puede dejar un panorama más amplio a abarcar para el mercado argentino de jugos de naranja, como para la empresa Ledesma.

También debemos mencionar que Argentina se encuentra en el puesto número 15 de los principales exportadores de jugo de naranja concentrado, con un valor exportado en 2021 de 5.498USD y una cantidad de 4.324 toneladas (Trade Map, s.f.).

A continuación, vemos los países importadores de jugo de naranja a nivel global en el año 2021, variando conforme a la participación en las importaciones mundiales.

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2021
Producto : 200911 Jugo de naranja, sin fermentar y sin adición de alcohol, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante, congelado

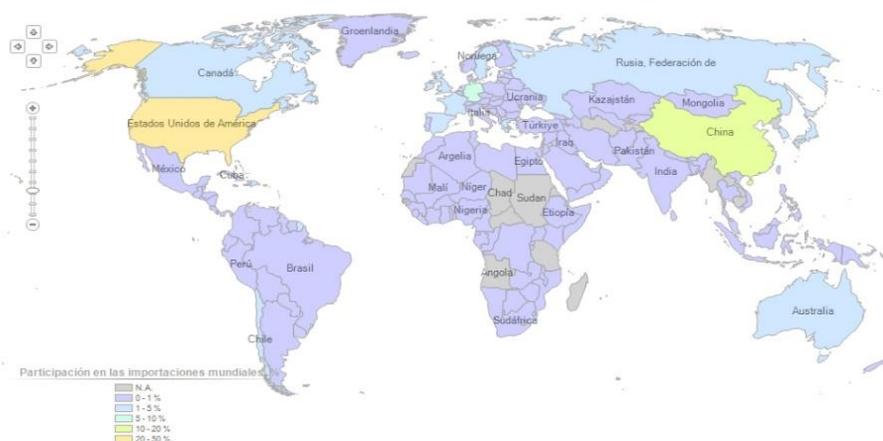


Gráfico N°9: Países Importadores de Jugo Concentrado de Naranja. Fuente: (Trade Map, s.f.)

Diagnóstico

En el presente trabajo se pretende identificar nuevas oportunidades de exportación en el mercado Latinoamericano para el producto jugos concentrados de naranja, de la línea Ledesma. Para ello se realizó un análisis de la situación de la empresa, tomando en cuenta su entorno interno y externo, así como también se llevó a cabo un análisis internacional enfocado al producto elegido.

De lo expuesto anteriormente podemos observar un panorama positivo para la elección del producto en sí, los jugos concentrados de naranja no están siendo aprovechados en comparación con la materia prima, y los demás productos de la empresa Ledesma. La problemática surge cuando se logra ver que Ledesma produce 105.622 toneladas de frutas, donde casi el %70 son naranjas, y tan solo se producen 5.777 toneladas de jugos concentrados, esto es una diferencia muy grande teniendo en cuenta que Ledesma ya posee la maquinaria y las instalaciones para realizar el proceso productivo para la obtención de un producto con valor agregado, haciendo aumentar significativamente las ganancias al comercializar un producto terminado. Buscando la penetración de mercado y la diferenciación con la competencia, también se debe mencionar lo expuesto en cuanto a la capacidad que posee Ledesma como empresa, ya que posee tecnología avanzada y las certificaciones que garantizan los más altos estándares de calidad en productos y procesos, otro punto importante para los tiempos que transcurren es su consideración con el medio ambiente. Esto le permite ingresar y abastecer, con sus productos, los mercados más exigentes, como lo son la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, Asia y el MERCOSUR.

Como resultado de lo visto en el análisis interno, en lo que respecta a Ledesma, está consolidada como una marca líder en el mercado argentino, donde se puede destacar la trayectoria que posee, siendo esta la clave de su pensamiento empresarial, lo que lleva a décadas de mantener sus ideales y ética, pero por el contrario ir renovando constantemente sus maquinarias e innovando en tecnologías pioneras y de preservación del medio ambiente. Esto en conjunto, forma una base sólida para ir en busca de nuevos mercados y oportunidades, con un fuerte sostén económico detrás, proporcionado por la amplia cartera de productos que posee la empresa.

Desde el punto de vista del análisis doméstico realizado, se observa que el marco de actuación de la empresa está transcurriendo por una fuerte inestabilidad, tanto económica,

como política. Esto no deja un panorama muy alentador en cuanto a planeamiento a futuro, ya que reinan las especulaciones y la fuerte desconfianza en el gobierno. De los datos expuestos se tiene en cuenta el tipo de cambio, la moneda argentina está devaluada, por lo tanto tiene un valor bajo en el mercado internacional, lo que hace que los precios relativos de los productos se reduzcan en comparación con los de los demás países, esto puede hacer que se incrementen las exportaciones, pero a su vez se reduce el poder adquisitivo al momento de importar maquinaria o conseguir materia prima en el mercado, esta realidad se encuentra visible habiendo visto los índices de inflación, el cual es de 71,00%, el porcentaje más alto registrado hasta la fecha.

En lo que concierne al análisis internacional, debemos mencionar que Argentina se encuentra en el puesto número 15 de los principales exportadores de jugo de naranja concentrado en el mundo, siendo la empresa Ledesma la principal exportadora de este producto en el país. Esto deja un amplio margen de ventaja frente a las industrias a la hora de posicionar un producto en el exterior, presentando competitividad y confianza en la marca al ir en busca de nuevos mercados. A pesar de haber seleccionado al mercado latinoamericano como objetivo, se realizó un análisis global, siendo esto importante para ver el entorno de las transacciones del producto a nivel mundial y para tenerlo en cuenta como segundo paso para ampliar las exportaciones. Este análisis deja plasmado como principal exportador a Brasil, y se nota la fuerte incidencia de los países latinoamericanos en este aspecto. En el ámbito de las importaciones, encontramos como principal a Estados Unidos, seguido se observa a China, pasando al bloque europeo. Esto deja una mirada muy amplia al momento de buscar un nuevo mercado ya que los principales importadores se encuentran repartidos por todo el globo, teniendo altos índices de demanda de este producto, lo que como conclusión deja un amplio margen de maniobra para ir en busca de los máximos beneficios y rentabilidad posible para la empresa, al momento de salir a explorar los más exigentes mercados del mundo.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se describirán las herramientas que se implementarán para dar resolución a cada objetivo específico de esta investigación.

Seleccionar el país latinoamericano más idóneo para la exportación de jugos concentrados de naranja de la empresa Ledesma: Establecer el mercado meta en Latinoamérica, para realizar la exportación de jugos concentrados de naranja de la empresa Ledesma, se realiza a través de una herramienta que consta en la aplicación de una serie de

filtros, específicamente cuatro, que ponderan variables de importancia a juicio del investigador, las cuales serán ponderadas en una escala del 1 al 5, para la elección del país óptimo. Esta forma de análisis fue descrita en el libro de Jean-Pierre Jeannet y Hubert David Hennessey, “*Global marketing strategies*” (2004), esto permite reducir la cantidad de mercados, priorizando aquellos que cumplan con las variables necesarias y sean de interés (Jeannet & Hennessey, 1995).

Primer filtro: Inicialmente, se releva información general y se realiza el primer análisis comparativo entre los países, este filtro está destinado a descartar a los países que no justificarían una selección posterior ni una investigación más profunda, analizando indicadores macroeconómicos, la situación política y económica de cada país.

Segundo filtro: Este filtro analiza la estructura del mercado para el producto bajo análisis. Es decir, estudia, de los países que quedaron, la demanda del producto, las diferencias culturales, el tamaño del mercado y los aranceles que dificultan el acceso al mercado.

Tercer filtro: Se realiza el análisis teniendo en cuenta la existencia de competencia y la dificultad de acceso al mercado. El objetivo de este filtro es analizar el costo de entrada a los mercados y el clima de competencia en cada uno para ver cuáles tienen mejor desempeño y decidir la mejor alternativa.

Cuarto filtro: En este filtro se realizará una matriz de preferencia ponderada multipaís, esto implica la elección de los criterios más importantes que se tendrán en cuenta a la hora de comparar y analizar, el investigador debe realizar la elección de los aspectos más importantes a ponderar ya que, con estos se desarrollará la matriz donde se valorarán a estos criterios con diferentes puntajes según la relevancia y su efecto. El sistema de puntaje para los criterios irá desde 1 (muy bajo) hasta 5 (muy alto). Una vez finalizado este proceso de ponderación, se obtendrá el país que obtenga el mayor y mejor valor, que será el ideal para insertarse al mercado internacional (Jeannet & Hennessey, 1995).

Identificar las estrategias de penetración en el mercado seleccionado: Para llevar a cabo este paso, se aplica la herramienta llamada “*Marketing Mix Internacional*”, esta estrategia fue propuesta en primera instancia por Jerome McCarthy en su obra “*Basic Marketing. A Managerial Approach*” en el año 1960, la cual consta del análisis de las siguientes variables, Producto, Precio, Plaza y Promoción (McCarthy, 1960).

A su vez se tendrá en cuenta las modificaciones presentadas en el libro de Keegan, W. J., y Green, M.C. (2013), “*Marketing Internacional*”, Pearson Educación de México. Donde se deja en evidencia las variaciones a tener en cuenta al aplicar esta herramienta en el ámbito

internacional. Es de suma importancia desarrollar el producto en base al mercado objetivo y a sus características únicas, adaptando y estandarizando el marketing de exportación estando destinado a clientes de mercados internacionales.

Producto: En relación con esta variable, se busca conocer que es lo que satisface al cliente, cual es el producto esperado, los atributos deseados por los consumidores, es decir, exportar el producto correcto para la demanda del mercado seleccionado, y que supere a sus competidores.

Precio: En cuanto a este factor se determina el precio para la inserción al mercado teniendo en cuenta los objetivos corporativos, que pueden ser de diversa naturaleza, como fijación del precio para ganar cuota de mercado, objetivos de rentabilidad, defensa frente a la competencia, entre otros. Estos factores afectaran en mayor o menor medida en la fijación del precio, dependiendo de la estrategia general que se busque lograr al penetrar el nuevo mercado seleccionado.

Plaza: Es el conjunto de procesos necesarios para poner el producto a disposición del mercado, es decir, buscar donde y de qué manera vender nuestro producto, teniendo en cuenta la estrategia de distribución que utiliza la empresa Ledesma.

Promoción: Esta variable se refiere a los métodos utilizados para dar a conocer el producto en el nuevo mercado, dejando a la vista de los posibles compradores el reconocimiento de la marca, utilizando herramientas como, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales (McCarthy, 1960).

Como último paso, una vez definida la estrategia de penetración al nuevo mercado, se realizará el análisis de las opciones de exportación del producto terminado utilizando las variables propuestas por Warren J. Keegan en su libro “*Global Marketing*”, que consta de 3 opciones: Exportación directa, indirecta y concertada (Keegan, 2009).

Plan de Implementación

Para iniciar con el plan de implementación, se toman como punto de partida las herramientas previamente explicadas en el marco teórico, desarrollando a cada uno con el fin de identificar el país con las mejores oportunidades comerciales para la exportación de jugos concentrados de naranja de la empresa Ledesma, abordando los objetivos específicos planteados.

Seleccionar el país latinoamericano más idóneo para la exportación de jugos concentrados de naranja de la empresa Ledesma: Para comenzar con el análisis, se reducirá el

número de países teniendo en cuenta a los 5 principales importadores de jugos concentrados de naranja en el año 2021, haciendo foco en los ubicados en la región latinoamericana.

Principales países importadores de jugos concentrados de naranja en América Latina

Importadores	Valor importado en 2021 (miles de USD)	Cantidad importada en 2021 (toneladas)
Rep. Dominicana	25.315	13.209
Chile	16.813	9.551
Honduras	7.490	3.997
Jamaica	6.692	No Medida
Colombia	4.422	2.068

Tabla 3: Fuente: Elaboración propia en base a datos de (Trade Map, s.f.).

A partir de los datos obtenidos se utilizará la serie de filtros para descartar los países que no sean de interés para realizar la matriz.

Primer filtro: Para empezar con el análisis, Chile y Colombia han demostrado un crecimiento como mercados en las últimas décadas, siendo competitivos en el marco latinoamericano, como a nivel global. Estas economías muestran un gran atractivo para las inversiones debido a su solidez y estabilidad económica.

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento de América Latina en las últimas décadas, lo que ha permitido al país reducir significativamente la pobreza. Impulsado por una fuerte respuesta fiscal, el PIB de Chile creció un 11,7 % en 2021, una de las recuperaciones más rápidas del mundo. Chile se sitúa como una de las 20 economías del mundo más atractivas en las que invertir, siendo la primera de América Latina. A lo que se suman otras ventajas intangibles, como son su seguridad jurídica y su deuda pública bajo control, también se constituye como una puerta para exportar hacia Asia, siendo China su principal mercado de exportación (Banco Mundial, 2022).

Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica y fiscal prudente, un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas, lo que permitió que la economía creciera ininterrumpidamente desde el año 2000. El PIB repuntó un 10,7% en 2021 y se prevé que crezca un 7,1% en 2022. Esta excepcional dinámica ha llevado a la economía a operar por encima de su potencial y, se prevé que el crecimiento se reduzca gradualmente hasta 2,8% en 2025 (Banco Mundial, 2022).

El potencial de Colombia radica en su ubicación estratégica que facilita el comercio y los negocios en la región. Cuenta con más de 17 acuerdos comerciales que otorgan a los exportadores acceso prioritario a mercados clave con más de 4500 rutas de envío y acceso. Con 680 puertos en todo el mundo. También es reconocida internacionalmente por tener una

economía dinámica y estable. Esto deja a la vista que ambos países demuestran ser candidatos a tener en cuenta a la hora de exportar nuestro producto.

Respecto a República Dominicana y Honduras, cuentan con un sistema financiero regionalizado y sólido. Una óptima infraestructura física y de comunicación, como también las mejores y más eficientes instalaciones portuarias, esto debido a su ubicación estratégica en América Central.

República Dominicana, durante los últimos 25 años ha experimentado un notable período de sólido crecimiento económico, debido principalmente a el importante rol de la inversión extranjera directa, así como de las zonas de libre comercio para fomentar las exportaciones, esto ha ayudado a convertir a RD en la segunda economía de mayor crecimiento en la región durante la última década. Este sólido desempeño de la economía dominicana continúa en 2022, con el PIB alcanzando en la primera mitad del año un crecimiento de 5,6% interanual (Banco Mundial, 2022).

En lo que respecta a Honduras posee múltiples fortalezas y el potencial para un crecimiento rápido, debido a su ubicación estratégica, una base industrial en crecimiento, esfuerzos continuos para diversificar sus exportaciones y una población joven y en crecimiento. Este país implementó políticas macroeconómicas prudentes durante los últimos años, y registró las segundas tasas de crecimiento económico más altas de América Central, superadas solo por las de Panamá. El PIB creció a una tasa anual promedio de 3,1% durante la última década. Sin embargo, el país enfrenta altos niveles de pobreza y desigualdad, siendo así uno de los países más pobres y desiguales del hemisferio occidental, los resultados de desarrollo humano en el país se encuentran entre los más bajos registrados (Banco Mundial, 2022).

Respecto a Jamaica, muestra resultados económicos deficientes, debido a desventajas estructurales, elevado endeudamiento, escasa productividad de la mano de obra y la limitada capacidad productiva. En 2021 el PIB en Jamaica cayó 707 M€ respecto a 2020, dejando un panorama desalentador al hacer inversiones en este mercado. Además, es un país dependiente de las importaciones y sus exportaciones están estancadas (DatosMacro, 2022).

De esta manera queda determinado que este país no se considera atractivo para que Ledesma exporte sus productos, quedando descartado en este filtro.

Segundo filtro:

Cantidad exportada de jugo de naranja en 2021 por Argentina y aranceles enfrentados por el país

Países	Cantidad exportada en 2021 por Argentina (toneladas)	Arancel ad valorem enfrentado por Argentina
Chile	3.866	0%
Colombia	373	0%
Rep. Dominicana	115	16%
Honduras	0	25%

Tabla 4: Fuente: Elaboración propia en base a datos de (Trade Map, s.f.).

Respecto a la tabla anterior, se puede observar que en 2021 Chile fue el país que recibió mayor cantidad de exportaciones de jugo de naranja desde Argentina, en comparación con los otros 3 países. Esto debido a que esta nación posee una gran demanda de este producto, seguido de Colombia con una cantidad menor, aun así, contando con participación en nuestro mercado. Estos países incentivan las exportaciones desde Argentina porque al ser estados asociados al MERCOSUR nuestro país no enfrenta aranceles ad valorem. República Dominicana también importó este producto imponiendo un arancel del 16%. Honduras no ha importado durante este período jugos de naranja desde nuestro país, imponiendo un arancel de 25%, el más elevado de la lista, lo que quita afinidad para exportar a dicho mercado (Trade Map, s.f.).

Respecto a la oferta y la demanda, Chile pronostica una producción de jugos de naranja 17 por ciento más alta a 1.8 millones de toneladas en 2022, ya que la producción en Brasil y México compensa con creces la caída en los Estados Unidos. Sin embargo, tiene una escasa participación, exporta cantidades atractivas de limones, crecientes de clementinas y más moderadas de naranjas, quedando claro que no se dedica especialmente a la producción de este producto. El jugo de naranja es el principal jugo de frutas importado por Chile, las importaciones alcanzaron los 17.9 millones de dólares, lo que representa el 43% de las importaciones de jugos de frutas (Chile Alimentos, 2022).

Esto deja un panorama alentador ya que posee una gran demanda de este producto lo que incentiva la importación de este.

En lo que respecta a la producción de naranjas en Colombia el sector naranjero en la región está en el olvido, resulta problemático hacer siembra de fruta y puntualmente de naranja porque los costos de producción para este país son muy altos, como también lo que tiene que ver con insumos hay que añadirle el valor de la mano de obra, por lo tanto, la demanda de este producto es muy alta (LaEconomía, 2022).

En este mercado se presentan altas posibilidades de inserción para la empresa, debido a la escasa producción de naranjas en este mercado.

En cuanto República Dominicana, es un país productor de naranjas y sus derivados por excelencia, el comercio de jugos concentrados de naranja está creciendo en este país, pero a su vez solo una empresa abastece al 90% del país, lo que deja a la vista posibilidades de inserción a este mercado, teniendo en cuenta los nichos que quedan sin atender (Camara de Comercio Dominicano Francesa, 2022).

Por último, Honduras ha sufrido una significativa caída en la producción de naranja, por lo que no podrá suministrar la cantidad de fruta requerida por el sector procesador de jugos, ya que perdió el 50% de su producción en el año 2020 (Diario el Herald, 2022).

A pesar de esto se puede concluir que Honduras queda descartado como un mercado de interés para la empresa Ledesma, por su nula participación en las transacciones del producto con nuestro país y el alto arancel que posee, esto sumado a que el país enfrenta altos niveles de pobreza, como ha quedado demostrado en el filtro anterior.

Tercer filtro: Mediante la herramienta de Penta-Transaction se pueden observar las empresas exportadoras e importadoras de jugos de naranja concentrados, en este caso en la región latinoamericana, esto con el fin de analizar la existencia de competencia y la dificultad de acceso al mercado. Con esto se determina que entre las empresas exportadoras contenidas en el sitio, Chile cuenta con el 2% del total, y dentro de las importadoras corresponde al 14%. Con esto podemos ver claramente el potencial a explotar en este mercado, ya que resulta atractivo, encontrando una mayor demanda que oferta del producto, como también es importante observar los bajos costos logísticos por la cercanía del país a Argentina y con aranceles 0 por ser Chile un estado asociado del MERCOSUR.

En lo que respecta a Colombia, encontramos que posee el 2% de la totalidad de las transacciones de este producto y el 19% de las importaciones. Esto nos demuestra que, si bien Colombia es un mercado atractivo, por el tamaño del territorio, por sus políticas y economía, presenta grandes dificultades al ingresar en dicho mercado debido a los costos logísticos que supone el traslado de la mercadería, sin embargo, no deja de ser interesante el hecho de que su mercado presenta altas tasas de demanda de importaciones en función a lo que produce y exporta.

Por último, en República Dominicana, mediante Penta-Transaction se puede observar que no posee transacciones en lo que a importaciones se refiere, pero se sabe que en el ámbito de las exportaciones, la empresa Consorcio Cítricos Dominicanos SA, actualmente abarca más del 90% del mercado nacional como empresa exportadora del mismo. Esto es desalentador para la empresa Ledesma ya que tiene que competir con una empresa ya establecida que abarca la mayor parte del mercado, también tratándose de un país

relativamente pequeño y con poca demanda que cubrir no se justifica la elección de este mercado (PentaTransaction, 2022).

De esta manera se concluye este filtro, quedando descartado República Dominicana como posible mercado a exportar.

Cuarto filtro: En este filtro se toman en cuenta las variables para la selección entre los dos países restantes, para conocer cuál de ellos representa la mejor oportunidad comercial para Ledesma. Una vez detallados los criterios a medir, se desarrolla una matriz de preferencias ponderada, donde se valoran las variables de mayor importancia para la empresa, determinando así el país que obtenga el mayor y mejor valor. A continuación, se establecen los criterios a analizar:

- PBI e Inflación: estos valores reflejan la situación actual de los países y su estabilidad.
- PBI per cápita: muestra la situación económica de los individuos de cada país.
- Arancel ad valorem: este porcentaje expresa el impuesto que se debe pagar en el país de destino por exportar jugos concentrados de naranja, aumentando el valor del producto.
- Distancia: Tomando en cuenta este factor mediremos el gasto logístico que supone una exportación dependiendo de los kilómetros que separan a cada país.

Parámetros para puntuación de variables:

PBI	0 -200.000	200.000 - 400.000	400.000 - 600.000	600.000 - 800.000	Más de 800.000
Puntos	1	2	3	4	5
PBI per cápita	0 – 5.000	5.000 – 10.000	10.000 – 15.000	15.000 – 20.000	Más de 20.000
Puntos	1	2	3	4	5
Inflación	0% - 2%	2% - 4%	4% - 6%	6% - 8%	Más de 8%
Puntos	5	4	3	2	1
Arancel	0% - 4%	4% - %8	8% - 12%	12% - 16%	Más de 16%
Puntos	5	4	3	2	1
Distancia	0 - 1.500	1.500 - 4.000	4.000 - 7.000	7.000 - 10.000	Más de 10.000
Puntos	5	4	3	2	1

Tabla 5: Fuente: Elaboración propia.

Para la selección del mercado indicado se utiliza un sistema de puntajes para cada criterio. A cada variable se le otorga un puntaje entre 1 y 5 según el valor que tenga el país en

la tabla precedente. Este puntaje se pone en contraste con la preferencia aplicada anteriormente según la importancia del criterio y con su ponderación.

Cuadro de ponderación múltiple previo:

CRITERIO	PBI en millones de dólares(2021)	PBI per cápita en dólares(2021)	Inflación (2022)	Arancel	Distancia en kilómetros
CHILE	267.649	13.931	13.7%	0%	1.119
Ponderación	2	3	1	5	5
COLOMBIA	265.654	5.204	11,4%	0%	7.059
Ponderación	2	2	1	5	2

Tabla 6: Fuente: Elaboración propia.

Matriz Multicriterio:

CRITERIO		PBI	PBI per cápita	Inflación	Arancel	Distancia	TOTAL
Preferencia		0,15	0,15	0,20	0,15	0,35	1
CHILE	Valor	2	3	1	5	5	
	Ponderado	0,30	0,45	0,20	0,75	1,75	3,45
COLOMBIA	Valor	2	2	1	5	2	
	Ponderado	0,30	0,30	0,20	0,75	0,70	2,25

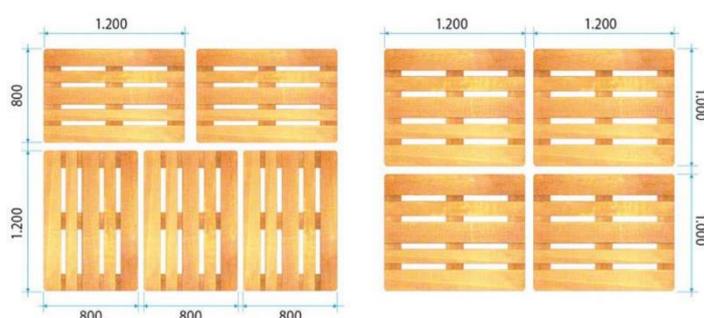
Tabla 7: Fuente: Elaboración propia.

A través de los resultados obtenidos podemos observar que, el mejor destino para que la empresa Ledesma realice operaciones comerciales es Chile por diversas razones. Es un país con altos ingresos y buena estabilidad económica, la distancia a la que se encuentra facilita las operaciones y el traslado de las mercaderías. También es importante mencionar que mediante los datos presentados se observa un país con alto grado de libertad financiera, lo que representa facilidad de ingreso a nuevos negocios y productos. Además, se puede tomar como una vía de traslado hacia el futuro, ya que tiene relaciones comerciales con diversos mercados por su salida al Océano Pacífico, y en especial su relación estrecha con China.

Identificar las estrategias de penetración en el mercado seleccionado: A través del “marketing mix internacional” se busca definir la oferta internacional más idónea para insertar el producto en el mercado chileno.

El producto a exportar es jugo concentrado de naranja, su presentación consta de envases tetrabrik de 1 litro, es un envase mixto multicapa que se compone de tres materiales diferentes: cartón (procedente de celulosa virgen), plástico polietileno y aluminio. Estos materiales están dispuestos en cinco láminas superpuestas. Esta decisión es tomada en base a las propiedades de este material, ya que los alimentos permanecen completamente protegidos del medio ambiente, se garantiza la protección de sus vitaminas y nutrientes, evitando la formación de bacterias. Además se tiene en cuenta su composición de materiales reciclables, buscando preservar y cuidar el medio ambiente (Reciclario, 2022).

Es un producto que debe transportarse a una temperatura controlada, de 10°C a 5°C, para que no pierda sus propiedades. Esto utilizando un contenedor reefer de 20 pies. Es conveniente que la carga sea transportada en europallets (1200 x 800mm), donde la capacidad de cada uno es de 30 cajas de 20 botellas tetrabrik de jugo cada una, dando un total de 270 cajas y 5.400 botellas, teniendo en cuenta las medidas de un contenedor de 20 pies,



siendo transportado de la siguiente manera.

Gráfico N°10: Medidas de Europallets. Fuente: (Mecalux, 2022).

Al tratarse de Chile como país de destino, el medio de transporte a utilizar será terrestre, a través de un camión portacontenedor.

Respecto al destino de exportación, se analizará mediante la herramienta de Penta-Transaction las diferentes operaciones comerciales de importación de este producto llevadas a cabo por Chile en el año 2022. Con esto queda determinando que el mayor volumen de operaciones es llevado a cabo por la empresa Comercializadora Tradecos Chile, es una empresa originaria de Argentina con bases de operaciones en distintos países como Chile, Brasil y Panamá. Teniendo en cuenta estos resultados, se tomará a dicha empresa como oportunidad comercial para realizar un análisis en los precios de exportación.

Siguiendo con el método de “marketing mix internacional”, habiendo dejado claro que producto se va a exportar, se analizará en profundidad el aspecto de la distribución, tomando

como la mejor opción el canal de venta B2B (*Business to Business*), teniendo en cuenta el modo de operar de la empresa Ledesma, ya que posee amplia trayectoria en el mercado, contando con su propio departamento y agentes de comercio exterior capacitados para este tipo de operaciones. Esto es sumamente positivo al generar una estrecha relación con el cliente, haciendo más efectivo el control y gestión del procedimiento, como el servicio post venta ante cualquier situación, generando seguridad y confianza, dejando así un mejor panorama a la hora de negociar.

Lo próximo a desarrollar es la promoción, lo que equivale a diseñar una estrategia única para el mercado seleccionado e informar a los clientes sobre los beneficios y valores que ofrece la empresa y el producto. Al dirigirnos a Chile como mercado meta, es claro que por su cercanía los mercados poseen muchas similitudes, por lo que se recomienda estandarizar las estrategias de publicidad mientras sea posible y adaptar estrictamente lo necesario, para así cuidar el presupuesto de las distintas operaciones. La estrategia más idónea es informar y persuadir al cliente potencial y estar atento a las necesidades del comprador para modificar el producto en base a sus demandas. No será necesario recurrir a publicidad agresiva ya que, Ledesma es una empresa reconocida a nivel internacional, siendo poseedora de contactos y relaciones comerciales que facilitan el proceso de la comunicación de la información. Es de suma importancia estar pendiente del envío de fichas técnicas del producto, envío de muestras, promociones y catálogos; como también dar importancia a asistir a rondas de negocios o ferias internacionales en el país de destino, dando una imagen clara del posicionamiento de la empresa y su reconocimiento, buscando ganar nuevos clientes y oportunidades. Algunas de las ferias internacionales a tener en cuenta para la empresa Ledesma son: INOFOOD 2022, Santiago - Chile. ESPACIO FOOD & SERVICE 2022, Santiago – Chile. DRINKTEC 2022, Múnich – Alemania, entre otras.

Por último, se busca la correcta fijación del precio de exportación para una efectiva entrada al mercado. Por lo que se propone establecer una estrategia de precio competitivo, ya que analizando a Ledesma, aplica esta misma al comercializar sus productos en el interior del país, lo que supone vender a un precio medio, siendo competitivo frente a los demás vendedores, esto se asume como posible, ya que la empresa cuenta con un amplio margen de negocios y productos, y a su vez, muy buena calidad y procesos, lo que genera un margen de maniobra amplio a la hora de elegir el precio más conveniente de entrada.

Para una primera exportación se propone realizar la operación en un contenedor *refeer* de 20", esto representa un estimado de 5.400 botellas distribuidas en 9 pallets con 30 cajas de 20 unidades cada una. El precio elegido es de 2,00USD por litro, dando un total de

10.800USD en productos a exportar. El incoterm a utilizar es FCA (Jujuy), esto se debe a que la carga se transportará en camión portacontenedor hasta Chile debido a la distancia y costos que supone, teniendo en cuenta también, el traspaso de responsabilidad en la mercancía, esto ocurre cuando se carga la mercadería en la empresa Ledesma, en el camión contratado por la empresa importadora (Comercializadora Tradecos Chile). A partir de este momento, quien tiene el control sobre la carga es la empresa importadora, por lo que debe asumir los gastos y riesgos del transporte de la mercancía.

A continuación, se procede a realizar el costeo de la operación a través de la siguiente tabla, partiendo del precio EXW para así llegar al precio FCA.

Precio de Exportación: Jugos concentrados empresa Ledesma

	Por unidad (litro)	Total (5.400 litros)
Costo de producción	\$2 USD	\$10.800 USD
EXW - Embalaje		
	Por unidad	Total
Cajas de cartón	\$1.50 USD	\$45 USD
Palet de madera (europallet) 1200mm x 800mm	\$7 USD	\$63 USD
FCA – Carga y trámites de exportación		
CT: costo total (costo EXW)	\$10.908 USD	
IIT: insumos importados temporalmente	0%	
IID: insumos importados en forma directa	0%	
CAg: comisión de agente en unidades monetarias	No aplica	
%R: reintegros a la exportación	3,25% (+ 0,5% producto orgánico)= 3,75%	
%DN: derechos a la exportación	0%	
%CAg: comisión de agente consultor	1%	
%HonDA: honorarios despachante de aduanas	2,5%	
%O: otros gastos operativos no contemplados anteriormente	1,5%	
%UIG: utilidad más impuesto a las ganancias	20%	
Fórmula cálculo precio	$\frac{CT + [(IIT + IID + CAg) \times \%R] - (IIT \times \%DN)}{1 + \%R - (\%CAg \times \%R) - \%DN - \%CAg - \%HonDA - \%O - \%UIG}$	
Precio FOB / FCA	Total: 13.858 USD Por litro: 2,50 USD	

Tabla 8: Fuente: Elaboración propia.

Con esto queda demostrado el valor de la exportación según el incoterm FCA, el cual es U\$13.858, el valor FCA unitario es de U\$2,50 y el reintegro a percibir es de U\$514. De

esta manera, queda definida la oferta de exportación con la que la empresa Ledesma ingresará en el mercado chileno.

Para finalizar con el análisis, se dará enfoque en los tiempos necesarios para llevar a cabo el proyecto de exportación, utilizando el Diagrama de Gantt (Gantt, 1910).

Es una herramienta de planificación y gestión de proyectos que ayuda a visualizar las tareas y principales hitos de una forma práctica. Tiene la estructura similar a una línea de tiempo, presentando cada tarea y sus dependencias, la titularidad por las tareas, la duración de la tarea y la duración prevista para todo el proyecto. Con cada tarea claramente mapeada y asignada, dando una imagen clara de tiempo y planificación para la empresa Ledesma.

Diagrama de Gantt



Gráfico N°11: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

A partir de lo analizado y planteado en el presente trabajo, se llegó a la conclusión que Ledesma se encuentra en condiciones de expandir sus operaciones comerciales en el país vecino, Chile, en el primer semestre del año 2023.

Se obtuvo como resultado el gran potencial que representa para la empresa en estudio el agregar el jugo concentrado de naranja a su cartera de productos por su valor agregado, siendo esto de suma importancia a lo largo del estudio, ya que le permitirá ingresar a nuevos mercados a corto plazo, siendo poseedora de los recursos y conocimientos necesarios para internacionalizarse.

En lo que respecta al producto seleccionado, posee gran demanda a nivel internacional y un alto potencial de venta, ya que puede atender a distintos nichos de mercados, como a

distintos tipos de importadores, encontrando posibilidades en supermercados, fábricas de bebidas, pequeños y grandes productores, entre otros.

Se observa que, el mercado Chileno es el más apto para una primera exportación debido a su economía y política actual, como también su alto nivel de desarrollo social y económico en comparación a los demás mercados estudiados, presentando beneficios claros debido a su cercanía geográfica, acuerdos comerciales vigentes, similitudes en cultura, costumbres, idioma y como punto más importante, la oportunidad de expansión que representa, al estar ligado estrechamente a países asiáticos en sus operaciones comerciales.

Se recomienda a la empresa realizar mejoras en aspectos internos, llevando a cabo inversiones en maquinarias e infraestructura para el proceso y obtención del producto en cuestión, agregando valor a las naranjas que comercializa como materia prima, en busca de mayores ganancias. Esto le permitirá abarcar gran cantidad de mercados en el exterior dejando de ser dependiente del ámbito nacional. Dejando un panorama a futuro más estable, debido a la incertidumbre económica y social que presenta a día de hoy Argentina.

Se sugiere, desarrollar un departamento de comercio exterior, con profesionales especializados en la materia, aportando una amplia visión al mercado global y las oportunidades que representa, evitando así errores que impliquen pérdidas comerciales para la empresa. Como también dar importancia a rondas de negocios y ferias internacionales, participando en las mismas; dando a conocer la gran capacidad y productos que posee en los distintos mercados.

Bibliografía

- 21, U. S. (s.f.). *Canvas*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/16652/pages/reporte-de-caso-modulo-0#grupoledesma>
- Asociación brasilera para la Defensa del Cítrico*. (s.f.). Obtenido de <https://www.revistainternos.com.ar/2021/04/la-produccion-de-naranja-caera-un-30-en-brasil/>
- Banco Mundial*. (2022). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/home>
- Camara de Comercio Dominicano Francesa*. (2022).
- Canvas*. (s.f.). *Universidad Siglo21*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/16652/pages/reporte-de-caso-modulo-0#grupoledesma>
- Chile Alimentos*. (2022). Obtenido de <https://chilealimentos.com/>
- Cítrico, A. b. (2022). *Fundecitrus*. Obtenido de <https://www.revistainternos.com.ar/2021/04/la-produccion-de-naranja-caera-un-30-en-brasil/>
- CIVUCE*. (2022).
- DatosMacro*. (2022).
- Diario el Herald*. (2022). Obtenido de <https://www.pressreader.com/honduras/diario-el-heraldo/20191225/281784221002334>
- Diario El País*. (s.f.). Obtenido de <https://elpais.com/economia/2020-08-31/argentina-logra-reestructurar-el-99-de-su-deuda-bajo-legislacion-extranjera.html>
- El Recetario*. (2022). Obtenido de <https://el-recetario.net/tetrabrik/>
- Forbes*. (2022). *Forbes Argentina*. Obtenido de www.forbesargentina.com
- Gantt, H. L. (1910). *Diagrama de Gantt*.
- INDEC. (2022).
- Jeannet, J.-P., & Hennessey, H. D. (1995). Global Marketing Strategies.*
- Keegan, W. J. (2009). Global Marketing.*
- LaEconomía*. (2022). Obtenido de <https://diariolaeconomia.com/notas-de-la-finca/item/5576-naranja-en-colombia-un-cultivo-al-que-se-le-saca-poco-jugo.html>
- Ledesma*. (s.f.). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>
- Ledesma*. (2022). *Canvas Siglo 21*.
- Map, T. (s.f.). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c200911%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1
- McCarthy, J. (1960). Basic Marketing. A Managerial Approach.*

Mecalux. (2022). Obtenido de https://www.mecalux.com.ar/manual-logistico-almacenaje/pallets/pallet-europeo-medidas?src=gg¶m1=g¶m2=dynamic_search_ads¶m3=&gclid=Cj0KCOjwqoibBhDUARIsAH2OpWhqhqb7tJY3-hb33NPzvDaTEi29DCBwMVKIsVP3B60tEv0bvc9r2wcaAk-DEALw_wcB#demas_paginas¶m4

MercosurABC. (2022). Obtenido de <https://www.mercosurabc.com.ar/>

Narayanan, L. F. (1968).

PentaTransaction. (2022). Obtenido de <https://app.penta-transaction.com/home/detalle-regional/01/regional>

Prensa, S. I. (2022). *Sociedad Interamericana de Prensa*.

Reciclario. (2022). Obtenido de <https://reciclario.com.ar/>

Tella, U. T. (2022). Obtenido de https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964

Trade Map. (s.f.). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c200911%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1

Referencias

21, U. S. (s.f.). *Canvas*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/16652/pages/reporte-de-caso-modulo-0#grupoledesma>

Asociación brasilera para la Defensa del Cítrico. (s.f.). Obtenido de <https://www.revistainternos.com.ar/2021/04/la-produccion-de-naranja-caera-un-30-en-brasil/>

Cítrico, A. b. (2022). *Fundecitrus*. Obtenido de <https://www.revistainternos.com.ar/2021/04/la-produccion-de-naranja-caera-un-30-en-brasil/>

Diario El País. (s.f.). Obtenido de <https://elpais.com/economia/2020-08-31/argentina-logra-reestructurar-el-99-de-su-deuda-bajo-legislacion-extranjera.html>

El Recetario. (2022). Obtenido de <https://el-recetario.net/tetrabrik/>

Forbes. (2022). *Forbes Argentina*. Obtenido de www.forbesargentina.com

LaEconomía. (2022). Obtenido de <https://diariolaeconomia.com/notas-de-la-finca/item/5576-naranja-en-colombia-un-cultivo-al-que-se-le-saca-poco-jugo.html>

Map, T. (s.f.). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c200911%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1

PentaTransaction. (2022). Obtenido de <https://app.penta-transaction.com/home/detalle-regional/01/regional>