



**Título:** *"Oportunidades y desafíos para la exportación de naranjas desde Argentina hacia Asia"*

**Nombre:** Matías.

**Apellido:** Bortolozzo.

**Carrera:** Licenciatura en Comercio Internacional.

**Materia:** Seminario final de Comercio Internacional.

**Legajo:** VCIN05975

**DNI:** 43.393.499

## RESUMEN

En el presente trabajo final de graduación, se planteó como objetivo general identificar potenciales mercados para la naranja fresca que produce Ledesma SA para una posible exportación a Asia, en el segundo semestre de 2023 y dos objetivos específicos: determinar el mercado meta en Asia para la exportación de naranjas frescas producidas por Ledesma para el segundo semestre del 2023 e identificar cual es la estrategia más efectiva para ingresar al mercado objetivo en el país de destino y lograr la exportación exitosa de naranjas.

Por empezar, se analizó tanto interna como externamente a la empresa en los cuales se utilizaron herramientas como el FODA y el análisis PEST.

Luego, para ayudar a cumplir los objetivos planteados, se utilizaron otras herramientas llamadas matriz de preferencia ponderada multipaís donde se seleccionaron países como China, Japón, Corea del Sur y la India para determinar cuál de ellos sería el mercado meta de Ledesma. Y luego las 4P del mix de marketing para desarrollar una estrategia de penetración de mercado en China, país determinado para ser el mercado meta. En base a todos estos datos captados, se llegan a las conclusiones y recomendaciones para brindarle a la empresa.

*Palabras clave:* Naranjas, exportación, China.

## ABSTRACT

In the present final degree project, the general objective was to identify potential markets for the fresh oranges produced by Ledesma SA for possible export to Asia in the second half of 2023. Two specific objectives were set: to determine the target market in Asia for the export of fresh oranges produced by Ledesma SA for the second half of 2023, and to identify the most effective strategy to enter the target market in the destination country and achieve a successful Orange export.

To begin with, both internal and external analyses of the company were conducted using tools such as SWOT analysis and PEST analysis. Furthermore, to assist in achieving the set objectives, other tools such as the multi-criteria matrix were employed. China, Japan, South Korea and India were selected as the countries to determine which one would Ledesma's target market. The 4Ps of the marketing mix were then used to develop a market penetration strategy specifically for China, which was identify as the target

market. Based on all the gathered data, conclusions and recommendations are presented to the company.

*Key words:* Oranges, exports, China.

## *INTRODUCCION*

El presente es un trabajo final de graduación de la carrera Licenciatura en Comercio Internacional, en el cual el tema es la exportación desde una empresa argentina (Ledesma SA), y se eligió como producto la naranja, con destino al mercado asiático.

Ledesma SA es una empresa argentina con una larga trayectoria en la producción y exportación de naranjas. Fundada en 1908, la empresa comenzó como una compañía azucarera, pero con el tiempo diversificó su cartera de productos y servicios. Hoy en día, Ledesma SA es un referente en la industria cítrica y una de las empresas líderes en la producción y comercialización de naranjas en Argentina.

Se enfoca en la producción de frutas de alta calidad, bajo un modelo de agricultura sustentable que promueve la conservación del medio ambiente y el cuidado de los recursos naturales. Para ello, la empresa utiliza prácticas agrícolas que garantizan la salud de los cultivos y la calidad de los frutos, con el objetivo de ofrecer a sus clientes un producto fresco y natural.

La empresa cuenta con una extensa área de producción de cítricos en la provincia de Jujuy, al noroeste del país, donde se cultivan diversas variedades de naranjas, limones y pomelos (donde se destinan más de 3.000 hectáreas a la producción de estos cítricos). La empresa posee una importante infraestructura que le permite llevar a cabo todas las etapas del proceso productivo, desde la siembra y el cultivo, hasta la cosecha, el almacenamiento y la distribución de sus productos.

Es una sociedad anónima, en la que el máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. La conducción estratégica de la empresa está a cargo de un Directorio, y las decisiones operativas quedan bajo la conducción de un gerente general.

Son el mayor exportador nacional de cítricos y el principal productor de naranjas del país. Además, desde 1990, poseen en Libertador General San Martín una fábrica de

jugos concentrados y aceites esenciales, con capacidad para producir 7.000 toneladas de jugo y 250 toneladas de aceites por año. (Ledema SA, 2023)

La fruta fresca de Ledema se puede encontrar en los principales mercados de la Argentina, la Unión Europea, Rusia y el Sudeste Asiático, entre otros.

En el siguiente informe, se abordará un caso de investigación relacionado con la exportación de naranjas desde Argentina, específicamente desde la compañía Ledema S.A hacia el continente de Asia. El objetivo principal de este análisis es examinar los factores clave que influyen en el éxito de esta operación de exportación, así como identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa en el mercado asiático.

Los mercados asiáticos representan una gran oportunidad para las exportaciones de naranjas argentinas. Algunos de los países más importantes en este sentido son China, Japón, Corea del Sur y Singapur.

China es el principal importador de naranjas del mundo, con una demanda que supera las 5 millones de toneladas anuales. La demanda de naranjas en China ha aumentado en los últimos años debido a la creciente preocupación de la población por la salud y el bienestar. Por otro lado, Japón es un mercado importante para las exportaciones de naranjas argentinas debido a la alta calidad de los productos y la buena imagen que tiene el país en el mercado japonés.

Corea del Sur es otro mercado importante para las exportaciones de naranjas argentinas. El país ha experimentado un aumento en la demanda de frutas y verduras debido al creciente interés por una dieta saludable y una mayor conciencia sobre la seguridad alimentaria. Por último, Singapur es un mercado pequeño pero importante debido a su alto poder adquisitivo y a la calidad de los productos que se demandan en el país.

(Gobierno de Argentina, s.f.)

### *Relevancia del caso*

La relevancia de exportar naranja desde Argentina (específicamente desde Ledema S.A.) hacia Asia, es significativa debido a que, en una campaña difícil en cuanto al contexto externo, Ledema lideró la exportación de cítricos frescos de la Argentina con un total de 35.634 toneladas de frutas, 7.000 toneladas más que en 2020. El 86% del total (30.689 toneladas) fue la naranja y el 14% restante (4.995 toneladas) fue el limón, por lo

que vemos lo fuerte que puede ser este negocio para la empresa, y debido a eso, tendría mucha cantidad de posibles compradores y potenciales mercados meta.

Gracias a esto, vemos que la exportación de naranjas desde Argentina hacia el mercado asiático tiene un gran potencial de crecimiento y es una oportunidad para la empresa Ledesma S.A de expandir su presencia en el mercado internacional. Además, la apertura de nuevos mercados puede contribuir al desarrollo económico de la región y al fortalecimiento del sector agroindustrial en Argentina.

(Ledesma S.A, 2021)

#### *Objetivo general*

- Identificar potenciales mercados para la naranja fresca que produce Ledesma SA para una posible exportación a Asia, en el segundo semestre de 2023

#### *Objetivos específicos*

- Determinar el mercado meta en Asia para la exportación de naranjas frescas producidas por Ledesma para el segundo semestre del 2023
- Identificar cual es la estrategia más efectiva para ingresar al mercado objetivo en el país de destino y lograr la exportación exitosa de naranjas.

#### *Análisis interno de la empresa*

Para el análisis interno de Ledesma S.A. se describirán algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre su entorno, luego se observará su estructura jerárquica y, por último, sus recursos y capacidades clave:

##### Fortalezas:

- Diversificación de productos: Ledesma SA cuenta con una amplia variedad de productos agrícolas, lo que le permite diversificar sus ventas y reducir su dependencia en un solo producto.
- Posicionamiento en el mercado: La empresa cuenta con una posición privilegiada en el mercado argentino y en los mercados internacionales, gracias a su calidad y a la experiencia de su equipo de trabajo.
- Eficiencia operativa: La empresa cuenta con una eficiente estructura operativa, que le permite producir y exportar sus productos de manera eficiente y a un costo competitivo.

#### Oportunidades:

- **Demanda creciente:** El consumo de naranjas y productos relacionados ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la conciencia creciente sobre la alimentación saludable y la demanda de productos naturales.
- **Expansión del mercado internacional:** Existe un potencial considerable para la exportación de naranjas, especialmente a mercados internacionales en crecimiento. Ledesma SA puede aprovechar su experiencia y calidad para ampliar su presencia en estos mercados.
- **Innovación en productos:** La empresa puede explorar oportunidades para desarrollar nuevos productos derivados de las naranjas, como bebidas funcionales o productos de belleza natural, para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores y aprovechar las tendencias emergentes.

#### Debilidades:

- **Dependencia del clima:** La producción agrícola está altamente influenciada por las condiciones climáticas, lo que puede generar una volatilidad en la producción y en los precios de los productos.
- **Dependencia de los mercados internacionales:** Si bien Ledesma SA cuenta con una amplia presencia en los mercados internacionales, la dependencia de estos mercados puede ser una debilidad ante situaciones de crisis económica o política en algunos de estos países.
- **Competencia en el mercado:** El mercado agrícola en Argentina es altamente competitivo, lo que puede limitar el crecimiento de la empresa y generar presión en los precios de los productos.

#### Amenazas:

- **Cambios en los patrones de consumo:** Los gustos y preferencias de los consumidores pueden cambiar con el tiempo, lo que podría afectar la demanda de naranjas y productos relacionados. La empresa debe estar atenta a las tendencias emergentes y adaptar su oferta en consecuencia.

- Regulaciones y políticas comerciales: Cambios en las regulaciones y políticas comerciales, tanto a nivel nacional como internacional, pueden tener un impacto en el mercado de naranjas y en las operaciones de exportación de Ledesma SA. La empresa debe mantenerse actualizada y preparada para hacer frente a cualquier cambio normativo.
- Inestabilidad climática: El cambio climático y eventos extremos pueden tener un impacto negativo en la producción de naranjas, afectando la calidad

#### Estructura organizacional:

En cuanto a su estructura organizacional, Ledesma SA cuenta con una jerarquía clara y definida, con una dirección general y gerencias de áreas específicas, como producción, comercialización y finanzas. La empresa se destaca por su fuerte cultura organizacional, con un compromiso en la calidad de sus productos y en la sustentabilidad en la producción.

#### Recursos y capacidades clave:

Ledesma cuenta con una importante cantidad de tierras productivas en la región de Jujuy, que le permiten producir grandes cantidades de caña de azúcar, frutas y otros cultivos. También cuenta con una infraestructura sólida, que incluye fábricas, maquinarias y equipos modernos y eficientes. La empresa posee una fuerza laboral altamente capacitada, con experiencia en la producción de sus distintas líneas de productos.

- Eficiencia operativa: Ledesma es reconocida por su eficiencia operativa y su capacidad para innovar en la producción de azúcar, papel y frutas. La empresa ha implementado tecnologías avanzadas en sus procesos, lo que le permite maximizar su capacidad productiva y reducir costos. Además, la empresa ha logrado una importante integración vertical, lo que le permite controlar todos los procesos productivos desde la cosecha hasta la comercialización.
- Cultura y estructura organizacional: Ledesma tiene una cultura organizacional centrada en la eficiencia y la calidad, con un fuerte enfoque en la responsabilidad social y ambiental. La empresa tiene una estructura organizacional clara y bien definida, que le permite tomar decisiones de manera ágil y eficiente. Además, la empresa ha implementado políticas de capacitación y desarrollo de su personal, lo que le permite contar con empleados altamente capacitados y motivados.

En general, Ledesma S.A. es una empresa sólida y eficiente, que cuenta con importantes recursos y capacidades, y una estructura organizacional clara y eficiente. La empresa ha logrado integrar verticalmente sus procesos y ha implementado tecnologías avanzadas en su producción, lo que le permite ser competitiva en el mercado nacional e internacional. Además, su enfoque en la responsabilidad social y ambiental le ha permitido consolidar una imagen positiva en la sociedad y en los distintos mercados en los que opera.

#### *Análisis Domestico*

Actualmente se producen alrededor de 900.000 toneladas de naranjas en la Argentina, de las cuales la mitad se consume como fruta fresca en el mercado local. Es la fruta más consumida en Argentina, ubicándose el consumo per cápita en 10-12 kg/hab/año. Del 50% restante algo más de la mitad se industrializa (25-30% de la producción total). En la industria del jugo de naranja a nuestro país le cuesta competir con Brasil, por el inmenso tamaño de su industria instalada. Sin embargo, la industria del jugo volvió a ser una alternativa atractiva para la Argentina debido a los problemas productivos y sanitarios surgidos en las dos principales regiones productoras del mundo (Brasil y Florida).

En el noroeste, gracias al clima más cálido, las naranjas maduran antes, por lo cual es la zona de “primicia”. Ahí se producen las primeras naranjas de la temporada (Hamlin, Pineapple, Robertson, Navel). Las mismas abastecen el mercado interno de marzo a mayo. Hacia el final del invierno maduran en el Litoral las Valencias. De éstas un cierto volumen se exporta, pero la mayor proporción se destina a abastecer el mercado local durante toda la primavera y el verano. En los últimos años se expandieron nuevas variedades como las Salustianas y las Valencias mejoradas (Midnight, Delta Seedles), las cuales tienen éxito tanto en la exportación, como en el mercado interno. (Ernst)

Dentro del ámbito nacional argentino, Ledesma SA destaca como una de las empresas líderes en la fabricación y comercialización de alimentos, bebidas y productos de papel. La compañía se posiciona estratégicamente en el mercado doméstico, brindando una amplia gama de productos que abarcan desde alimentos básicos hasta bebidas refrescantes y artículos de papel para el consumo diario.



En resumen, los aspectos domésticos que afectan la capacidad de Ledesma S.A. para exportar sus productos incluyen las políticas gubernamentales, la infraestructura de transporte y logística, la competencia local y la disponibilidad y calidad de insumos.

En la actualidad (junio, 2023), Argentina sufre de una alta inflación y volatilidad económica que han impactado a los ingresos y al poder adquisitivo de los consumidores, quienes buscan opciones que se ajusten a su presupuesto limitado. En este contexto, los productos de consumo básico, como los alimentos y las bebidas, se vuelven prioritarios en la lista de compras de los consumidores, lo que impulsa la demanda en este segmento del mercado.

#### *Análisis PEST de Ledesma S.A.*

El primer factor que se analiza es el político, en el cual se toman en cuenta las regulaciones, estas pueden ser fitosanitarias, están a cargo del SENASA y esto ha permitido mejorar la calidad y la sanidad de la fruta cítrica argentina y posibilitar el acceso a mercados muy exigentes. Por un lado, se destacan las mejoras implementadas en los procesos de certificación fitosanitaria en la exportación y, por el otro, el control y prevención de plagas que pueden afectar a la citricultura nacional. (Gobierno de Argentina, 2022)

Luego las barreras arancelarias para los cítricos en Argentina, donde se aplican aranceles ad-valorem a las importaciones de naranjas y otros cítricos. Estos aranceles pueden variar según el país de destino y el tipo de producto. Los aranceles ad-valorem son impuestos sobre el valor en aduana de los productos y pueden aumentar el costo de exportación. (SENASA, 2022)

En cuanto a las relaciones entre los países, se tomarán en cuenta algunos países asiáticos como por ejemplo China, Japón y Corea del Sur:

- China: China es el principal origen de importaciones argentinas, representando el 21,5% de las importaciones en 2022. Sumando importaciones y exportaciones, el 15% del comercio bilateral argentino se explica por China Este elevado nivel de importaciones lleva a nuestro país a tener déficit comercial con China desde el año 2008. Cumpliendo 15 años consecutivos de déficit comercial bilateral, el saldo comercial negativo en este período supera los US\$ 75.000 millones. Más aún, el 2022 finalizó con un déficit bilateral próximo a los US\$ 9.500 millones, el

máximo registrado en la relación bilateral. En este sentido, la ampliación y mejora de la oferta exportable hacia China puede ser un factor clave para aminorar este fuerte déficit comercial. (D'Angelo, Terré, & Bergero, 2023)

- Corea del Sur: La República Argentina y la República de Corea establecieron relaciones diplomáticas en 1962. La comunidad coreana en la Argentina alcanza los 20.000 ciudadanos. En materia política, la relación entre ambos países se caracteriza por una fluida cooperación tanto en el ámbito bilateral como multilateral. En términos comerciales, el intercambio bilateral (exportaciones más importaciones) entre la Argentina y Corea del Sur ha crecido considerablemente en los últimos años. En lo que respecta a inversiones, el stock de IED coreanas en la Argentina fue de 1.234 millones de dólares en 2020. (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2023)
- Japón: hace ya 125 años que Argentina y Japón celebran el establecimiento de relaciones diplomáticas uno de los vínculos más antiguos de nuestro país con una nación de Asia. A lo largo de todo este tiempo ambos países han forjado una sólida amistad y un vínculo mutuamente beneficioso. Las relaciones bilaterales no se han limitado a los intercambios entre Gobiernos, sino que se han visto enriquecidas por los crecientes contactos entre ambos pueblos. En ese marco se destaca, en particular, la comunidad Nikkei, una de las comunidades de descendientes japoneses más relevantes de América Latina, que continúa realizando grandes contribuciones a la sociedad argentina y su diversidad con su trabajo y su cultura (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2023)

El factor económico para Ledesma en Argentina presenta dificultades debido a la actualidad económica del país, que hace años viene en decadencia. Esto se ve reflejado por ejemplo en la inflación, que, en el mes de mayo, el Índice de Precios al Consumidor (IPC-LyP) experimentó un incremento mensual del 9,1%, lo cual representa el mayor registro mensual desde abril del 2002. Con este dato, la medición se sitúa 0,7 puntos porcentuales por encima del registro de abril publicado por el INDEC, que fue del 8,4%. La inflación acumulada durante los primeros cinco meses del año alcanza el 44,0%, en comparación con el 29,3% acumulado en el mismo período del año anterior en el 2022. Asimismo, la variación interanual se sitúa en un 116,9% desde el 108,8% registrado en abril, manteniéndose en niveles de tres dígitos. En 2022, la inflación anual fue del 94,9%. (Libertad y Progreso, 2023)

Con respecto al tipo de cambio, en los últimos treinta años quien apostó al peso perdió. En parte porque la tasa de interés de los plazos fijos no siempre fue superior a la tasa de cambio. Pero sobre todo por la frecuencia de eventos disruptivos (como defaults, congelamientos de depósitos, destrucción de las estadísticas oficiales, bruscas devaluaciones y cepos) que favorecieron al que ahorró en moneda extranjera. Esta es una de las principales razones por las cuales hay más de 260.000 millones de dólares que están por fuera del sistema financiero argentino. Actualmente el valor de dólar con respecto al peso es de \$255,23 pesos por cada dólar estadounidense en los bancos oficiales. (Libman, Ianni, & Zack, 2023)

El país también cuenta con una cantidad elevada de impuestos (161 en total), entre los cuales se encuentran Impuesto a las Ganancias sobre personas humanas y sucesiones indivisas, Impuesto a las ganancias sobre sociedades, Impuesto sobre los Bienes Personales, Impuesto al valor agregado (IVA), seguros, Derechos de Importación y exportación, Impuesto PAIS, etc. (Clarín, 2023)

Con respecto a lo social, el gobierno argentino ha enfrentado importantes desafíos en su lucha contra los altos niveles de pobreza y desempleo que afectan al país. Se estima que casi la mitad de la mano de obra de la nación trabaja de manera informal, lo que dificulta el acceso a derechos laborales y a una protección social adecuada. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de implementar políticas y programas que promuevan la formalización del empleo y brinden oportunidades laborales dignas para todos los ciudadanos.

La pobreza es otro tema crítico que afecta a una gran parte de la población argentina. Se estima que cerca de un tercio de los habitantes del país vive bajo el umbral de la pobreza, lo que implica dificultades para acceder a una alimentación adecuada, vivienda digna, educación, salud y otros servicios básicos. La situación se agrava aún más en ciertos sectores de la población, como los niños, las mujeres y los adultos mayores, quienes enfrentan mayores dificultades para satisfacer sus necesidades básicas.

En este contexto, se han producido tensiones constantes entre el gobierno y los sindicatos en relación a las reformas propuestas. Las diferencias de opinión sobre cómo abordar los problemas económicos y sociales del país han generado conflictos y negociaciones complejas. El gobierno ha buscado implementar reformas para mejorar la competitividad y el crecimiento económico, mientras que los sindicatos han defendido

los derechos laborales y han expresado preocupación por el impacto de las políticas en los trabajadores. (Santander Trade, 2021)

Para abordar el factor tecnológico se describirá al INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria): Este organismo emblemático en Argentina se destaca como referente en el ámbito agro-tecnológico, liderando la investigación, extensión e innovación en el sector. Se trata de un ente estatal descentralizado con autonomía operativa y financiera, adscrito al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Desde su creación en 1956, ha llevado a cabo acciones de investigación y desarrollo tecnológico en las diversas cadenas de valor, regiones y territorios del país, con el objetivo de mejorar la competitividad y promover el desarrollo rural sustentable.

El enfoque principal de este organismo está puesto en la innovación como impulsor del desarrollo. Para ello, cuenta con capacidades y recursos que fomentan la cooperación interinstitucional, generan conocimientos y tecnologías de vanguardia, y los ponen al servicio del sector agropecuario a través de sistemas de extensión, información y comunicación efectivos. Su trabajo se traduce en resultados tangibles que permiten al país aprovechar su potencial y acceder a mayores oportunidades en los mercados regionales e internacionales, ofreciendo productos y servicios de alto valor agregado.

La labor de este organismo abarca múltiples áreas, como la investigación de nuevas técnicas de producción agrícola, la mejora de los sistemas de manejo ganadero, el desarrollo de tecnologías para la conservación de los recursos naturales, la promoción de la agricultura sustentable, entre otras. Además, desempeña un papel fundamental en la transferencia de conocimientos y tecnologías hacia los productores, brindando asesoramiento técnico, capacitación y apoyo para la adopción de prácticas innovadoras.

Gracias a su amplia trayectoria y reconocimiento en el ámbito nacional e internacional, este organismo se consolida como un pilar fundamental para el desarrollo agropecuario y rural de Argentina. Su compromiso con la generación de conocimiento, la innovación y la promoción de la competitividad contribuye de manera significativa a fortalecer la posición del país en los mercados globales y a mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales.

<b>Políticos</b>	<b>Relevante</b>	<b>Debilidad/Amenaza</b>
Regulaciones	x	
Barreras arancelarias		x
Trámites aduaneros		x
Relación entre países	x	
Tendencias políticas		x
<b>Económicos</b>	<b>Relevante</b>	<b>Debilidad/Amenaza</b>
Inflación		x
Tipo de cambio		x
Tasas de interés		x
Impuestos		x
Situación económica		x
Confianza con el consumidor	x	
<b>Socioculturales</b>	<b>Relevante</b>	<b>Debilidad/Amenaza</b>
Nivel de riqueza		x
Estilo de vida		x
Opinión de medios	x	
Opinión de clientes	x	
<b>Tecnológicos</b>	<b>Relevante</b>	<b>Debilidad/Amenaza</b>
Internet	x	
Página web	x	
Desarrollos tecno. en la producción	x	
Desarrollo de tecnologías	x	

Fuente: elaboración propia.

### *Análisis de las exportaciones e importaciones mundiales de naranja*

Ledesma S.A. es una empresa importante en la producción y exportación de naranjas en Argentina, por lo que es importante analizar el mercado global de importaciones y exportaciones de naranjas para identificar a sus competidores y potenciales clientes.

En términos de exportaciones, los principales productores de naranjas en el mundo son Brasil, España, Estados Unidos, México y Egipto. Brasil es el mayor exportador de naranjas a nivel mundial, seguido de España y Estados Unidos. Estos países son los principales competidores de Ledesma S.A. en el mercado global de exportación de naranjas. Otros competidores incluyen productores de naranjas en Sudáfrica, Marruecos, Australia y Chile.

Según los datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en 2020 se exportaron un total de 8.9 millones de toneladas de naranjas en todo el mundo, lo que representó un aumento del 4% en comparación con el año anterior. Los principales países exportadores de naranjas en 2020 fueron:

- España: 2.4 millones de toneladas
- Egipto: 1.4 millones de toneladas
- Sudáfrica: 1.3 millones de toneladas
- Turquía: 1.1 millones de toneladas
- Marruecos: 0.8 millones de toneladas

En los destinos de las exportaciones de naranjas, encontramos a los principales países importadores, que fueron:

- Estados Unidos: 1.2 millones de toneladas
- Países Bajos: 1.0 millones de toneladas
- Alemania: 0.6 millones de toneladas
- Reino Unido: 0.5 millones de toneladas
- Francia: 0.4 millones de toneladas

En cuanto a las importaciones:

En 2020, se importaron un total de 8.8 millones de toneladas de naranjas en todo el mundo, lo que representó un aumento del 2% en comparación con el año anterior. Los principales países importadores de naranjas en 2020 fueron:

- Estados Unidos: 1.7 millones de toneladas
- China: 1.4 millones de toneladas
- Países Bajos: 0.9 millones de toneladas
- Alemania: 0.8 millones de toneladas
- Reino Unido: 0.5 millones de toneladas

Los principales proveedores fueron:

- España: 1.9 millones de toneladas
- Egipto: 1.4 millones de toneladas
- Sudáfrica: 1.2 millones de toneladas
- Turquía: 0.9 millones de toneladas
- Brasil: 0.8 millones de toneladas

(FAO, 2020)

En resumen, España es el principal exportador de naranjas en el mundo, mientras que Estados Unidos es el principal importador. China también es un importante importador de naranjas, mientras que países como Egipto, Sudáfrica, Turquía y Países Bajos son importantes exportadores.

En cuanto a los potenciales clientes, los principales importadores de naranjas son la Unión Europea, China, Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y Rusia. La Unión Europea es el mayor importador de naranjas a nivel mundial, seguido de cerca por China. Otros mercados importantes para las exportaciones de naranjas incluyen el Sudeste Asiático, Medio Oriente y América Latina.

Es importante destacar que el mercado de naranjas es muy competitivo, con una amplia variedad de productores y exportadores en todo el mundo. Para tener éxito en este mercado, Ledesma S.A. debe enfocarse en la calidad de sus productos, la innovación y la diferenciación, así como también en la eficiencia en la producción y la logística para poder competir en precios. Además, la empresa deberá estar al tanto de los cambios en la demanda de los consumidores y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, como la demanda creciente de productos orgánicos y sostenibles. (Trade Map, 2023)

## **Diagnóstico y discusión**

En este caso particular, el desafío radica en identificar y seleccionar el mercado asiático de naranjas que pueda brindar los mayores beneficios a Ledesma S.A. La empresa se encuentra en una posición estratégica para expandir su presencia en el mercado internacional y aprovechar las oportunidades que ofrece la creciente demanda de cítricos en Asia.

El mencionado problema, es relevante ya que seleccionar un mercado de exportación en la región asiática puede mejorar la situación de la empresa en diversos aspectos como, por ejemplo: económico, de aprendizaje, etc.

Se debe resolver esta dificultad debido a que las empresas competidoras siempre están en continua búsqueda de mejorar la productividad, expandir sus fronteras para crecer financieramente. Para ello hay que adelantarse a la competencia y seleccionar la mejor opción de mercado para el producto de la empresa que se desee optimizar, en este caso la naranja, y de esta forma comenzar a exportar hacia dicho mercado estableciendo estándares de calidad y generando nuevos potenciales clientes del exterior.

Para el análisis de la situación, menciono lo más importante para que esta empresa exporte naranjas hacia el mercado asiático. Esto se basa en ayudar a la empresa a crecer internacionalmente a nivel económico ya que una expansión de mercado también puede generar un aumento de potenciales clientes, lo que se verá reflejado en el crecimiento empresarial y mayores márgenes de beneficios.

Al exportar, se debe seguir una serie de pasos para que las operaciones funcionen adecuadamente, le dará experiencia y adaptación para mejorar su conocimiento y su gestión.

## **Marco teórico**

En el comercio internacional, existen herramientas o teorías que se aplican a los objetivos específicos planteados, para luego ser utilizadas y para que sean llevadas a cabo con el fin de cumplir con estos objetivos.

Para el objetivo específico número 1, que es determinar el mercado meta en Asia para la exportación de naranjas frescas para el segundo semestre del 2023, se utiliza la matriz de preferencia ponderada multipaís, donde se colocan los nombres de los países asiáticos y en cada uno tenemos los factores preponderantes, que son los siguientes:



factores económicos, factores políticos, factores de mercado y factores físico-geográficos. Se da un porcentaje según la importancia que se le dé a cada factor (preferencia) y así se obtienen las variables para cada uno de ellos con la información suficiente para evaluar, por lo que se debe asignar una evaluación a cada variable de cada país. Esta evaluación debe surgir objetivamente de la información relevada para cada una con anterioridad en cada país a la cual se les dará una ponderación de números, que van del 1 al 5 siendo 1 el menor, y 5 el mayor.

Contando con esta información, llega la hora de evaluar objetivamente a cada país. Se elige una escala que debe ser elegida, en este caso va desde 3 hasta -3. Una vez hecho esto, se pasa a la evaluación completa de la matriz.

En primer lugar, se toma la calificación del país 1 para la variable número 1 y se multiplica por su ponderación, pero también con el porcentaje de referencia. De esta manera, la fórmula queda expresada como:  $\text{Calificación} + (\text{Ponderación} + \text{Ponderación} \times \% \text{ Preferencia})$

Y de esa manera se completa la matriz, con cada país y sus variables, que luego se suman y dan el resultado numérico de cada país, mientras mayor sea este número, mayor será el interés que tengamos de seleccionar dicho país. (Cerviño, 2014) (Green, Warren, & Mark, 2009)

Y para el objetivo específico número 2, que es identificar cual es la estrategia más efectiva para ingresar al mercado objetivo en el país de destino y lograr la exportación exitosa de naranjas, se pone en práctica las 4P del mix de marketing, que son más precisamente: producto, precio, plaza y promoción. En base a este se modifica y adapta el producto de la empresa (en este caso las naranjas) al país, momento y precio pertinentes. El marketing no se limita únicamente a presentar un producto o servicio a la sociedad y venderlo, sino que implica comprender los deseos de las personas para estimular el interés de compra y alcanzar un proceso de lealtad. (Kotler, 2008)

En cuanto al producto, Kotler (2008) elaboró 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 al precio, este determina la ganancia económica para la empresa Ledesma. Es sumamente relevante destacar que, al tratarse de un producto nuevo en un mercado emergente, es posible que los consumidores no estén dispuestos a pagar un precio elevado por un producto poco conocido en dicho mercado. Por esta razón, Ledesma deberá llevar a cabo un exhaustivo análisis para comprender el valor que los clientes perciben en los jugos concentrados de naranja, examinando tanto sus costos internos, incluyendo costos fijos y variables, como también el precio de los productos ofrecidos por la competencia.

En relación a la plaza, esta incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta. Kotler (2008) resalta las siguientes interrogantes para facilitar la localización y las vías de distribución a emplear:

- ¿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? ¿Ecommerce, catálogo, redes sociales?
- ¿Cómo tu empresa puede ingresar a los mejores y más efectivos canales de distribución?

Por último, la promoción se refiere a la acción de impulsar tu marca y soluciones, asegurándote de que el mensaje de marketing de tu marca llegue a la audiencia adecuada. El objetivo es generar reconocimiento de marca y, a medida que pasa el tiempo, aumentar las ventas. La promoción se complementa directamente con estrategias promocionales (Kotler, 2008).

### Plan de implementación

A continuación, se desarrollará la ya mencionada matriz de preferencia multipaís en el cual, a base de todos los resultados obtenidos, se cumplirá el objetivo específico número 1, que es determinar el mercado meta en Asia para la exportación de naranjas frescas para el segundo semestre del 2023.

La escala de calificación será la siguiente: va desde 3 (puntuación más alta) hasta -3 (puntuación más baja).

Preferencia	Factor economico	Ponderacion	China	India	Corea del Sur	Japon
30%	PBI	3	3	1	1	2
	Inflación	3	2	-1	1	2
	Tasa de crecimiento	2	2	3	1	0
	Balanza comercial	2	3	-1	3	1

Fuente: elaboración propia

Preferencia	Factor politico	Ponderacion	China	India	Corea del Sur	Japon
20%	Derechos de importacion	3	0	1	3	2
	Relaciones con Argentina	2	3	-2	2	1
	Politica exterior	1	3	1	0	2
	Acuerdos comerciales	2	3	-1	2	2

Fuente: elaboración propia

Preferencia	Factor de mercado	Ponderacion	China	India	Corea del Sur	Japon
30%	Importaciones totales	1	3	0	1	2
	Importaciones del producto	3	2	0	1	2
	Tamaño de mercado de naranjas	2	3	2	1	2
	Barreras de entrada	2	2	3	0	-1

Fuente: elaboración propia

Preferencia	Factor fisico-geografico	Ponderacion	China	India	Corea del Sur	Japon
20%	Infraestructura de transporte	3	2	2	3	3
	Acceso a vías navegables	3	3	1	2	2
	Zonas económicas especiales	2	3	2	3	2
	Topografía	2	2	0	2	2

Fuente: elaboración propia.

El siguiente paso, es aplicar la ecuación Calificación X (Ponderación + Ponderación X % Preferencia) y colocar los valores correspondientes.

Preferencia	Factor economico	Ponderacion	China	India	Corea del Sur	Japon
30%	PBI	3	11,7	3,9	3,9	7,8
	Inflación	3	7,8	-3,9	3,9	7,8
	Tasa de crecimiento	2	5,2	7,8	2,6	0
	Balanza comercial	2	7,8	-2,6	7,8	2,6
		<b>TOTAL</b>	<b>32,5</b>	<b>5,2</b>	<b>18,2</b>	<b>18,2</b>

Fuente: elaboración propia.

Preferencia	Factor politico	Ponderacion	China	India	Corea del Sur	Japon
20%	Derechos de importacion	3	0	3,6	10,8	7,2
	Relaciones con Argentina	2	7,2	-4,8	4,8	2,4
	Politica exterior	1	3,6	1,2	0	2,4
	Acuerdos comerciales	2	7,2	-2,4	4,8	4,8
		<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>-2,4</b>	<b>20,4</b>	<b>16,8</b>

Fuente: elaboración propia.

Preferencia	Factor de mercado	Ponderacion	China	India	Corea del Sur	Japon
30%	Importaciones totales	1	3,9	0	1,3	2,6
	Importaciones del producto	3	7,8	0	3,9	7,8
	Tamaño de mercado de naranjas	2	7,8	5,2	2,6	5,2
	Barreras de entrada	2	5,2	7,8	0	-2,6
		<b>TOTAL</b>	<b>24,7</b>	<b>13</b>	<b>7,8</b>	<b>13</b>

Fuente: elaboración propia.

Preferencia	Factor fisico-geografico	Ponderacion	China	India	Corea del Sur	Japon
20%	Infraestructura de transporte	3	7,2	7,2	10,8	10,8
	Acceso a vías navegables	3	10,8	3,6	7,2	7,2
	Zonas económicas especiales	2	7,2	4,8	7,2	4,8
	Topografía	2	4,8	0	4,8	4,8
		<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>15,6</b>	<b>30</b>	<b>27,6</b>

Fuente: elaboración propia.

Para el último paso, se debe completar la tabla general, reemplazando con los datos correspondientes y sumándolos para obtener los resultados finales y así, determinar a que mercado es el que se va a elegir como mercado meta.

Preferencia	Factor	China	India	Corea del Sur	Japon
30%	Económico	32,5	5,2	18,2	18,2
20%	Político	18	-2,4	20,4	16,8
30%	De mercado	24,7	13	7,8	13
20%	Fisico-geográfico	30	15,6	30	27,6
	<b>TOTAL</b>	<b>105,2</b>	<b>31,4</b>	<b>76,4</b>	<b>75,6</b>

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, como nos indica el cuadro general, el país al que se va a elegir como mercado meta, es el de China con la puntuación ampliamente superior a la del resto de los demás países. Así se concluye con el primer objetivo específico: determinar el mercado meta en Asia para la exportación de naranjas frescas para el segundo semestre del 2023.

Tal como se mencionó previamente, para solucionar el objetivo específico 2, que es identificar cual es la estrategia más efectiva para ingresar al mercado objetivo en el país de destino (China) y lograr la exportación exitosa de naranjas se utilizarán las 4P del mix de marketing.

El producto que se exportará son las naranjas, la temperatura idónea para el transporte de estas oscila entre 5-8°C en continuo, por lo que la mejor opción para su transporte son los contenedores refrigerados de 40 o 20 pies en función de la cantidad de carga a exportar y las necesidades específicas de cada envío.

Es crucial resaltar que Las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) consideran los principios y prácticas más apropiadas en la producción de productos frescos, comprendiendo medidas dirigidas a minimizar los riesgos de contaminación de los alimentos garantizando su inocuidad. Estos protocolos realizados a campo contienen medidas o prácticas en pos de reducir la contaminación microbiológica, química y física.

Las BPA en la actualidad más que un atributo, son un componente de competitividad, que permite al productor rural diferenciar su producto de los demás oferentes, con todas las implicancias económicas que ello hoy supone (mejores precios, acceso a nuevos mercados, consolidación de los actuales, etc.). Las BPA constituyen una herramienta cuyo uso persigue la sustentabilidad ambiental, económica y social de las explotaciones agropecuarias, especialmente la de los pequeños productores, lo cual debe traducirse en la obtención de productos alimenticios y no alimenticios más inocuos y saludables para el autoconsumo y el consumidor. Por otra parte, para los países de Latinoamérica y el Caribe (LAC), las BPA constituyen un desafío y una oportunidad ya que de su cumplimiento dependerá la entrada de sus productos agropecuarios a los mercados de creciente exigencia en calidad, ya sean estos externos o locales. (Dirección Nacional de Alimentos, sf)

Un requerimiento para la exportación de estas naranjas, son los certificados fitosanitarios que son un documento cuya finalidad es evitar que se propaguen plagas, insectos o parásitos en productos vegetales y otros relacionados con ellos a través de las operaciones de comercio exterior. Debe emitirse antes de que se realice el despacho aduanero de exportación y/o importación. Se concede por un período de sesenta días que cubre los plazos habituales de embarque y transporte internacional de mercancías. La emisión se realiza a través del Ministerio de Agricultura.

La posición arancelaria de las naranjas:

- **II:** Productos del reino vegetal.
- **08:** Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios, cítricos, melones o sandías.
- **08.05:** Agrios (cítricos) frescos o secos.
- **0805.10.00.100P:** Frescos a granel (RG.2146 AFIP).

y sus respectivas tributaciones:

**Derechos de exportación:** 0,00%

**Derechos de exportación Dec. 793/18:** 12%

**Reintegros Extrazona:** 1%

**Reintegros Intrazona:** 1%

(CIVUCE, 2023)

A continuación, se seleccionará una empresa a la cual se le realizará la exportación de las naranjas. En la siguiente tabla se pueden observar los potenciales clientes del mercado chino:

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	Volumen de negocios (USD)	País	Ciudad
Bao guo trading (Shanghai) Co., Ltd.	1	50	9680400	China	Shanghai
Beijing Missfresh Limited	3	1346	167883888	China	Beijing
Delica (Shanghai) Fruit Trade Co., Ltd	1	50	9680400	China	Shanghai
Dole (Shanghai) Fruits & Vegetables Trading Co., Ltd.	1	50		China	Shanghai
Ganzhou Huaxia Modern Agriculture Science and technology Co.,Ltd.	2	99	121308199	China	Ganzhou
Gonghua Trading (Shanghai) Co., Ltd.	1	15	6596867	China	Shanghai
Marubeni (Qingdao) Co., Ltd.	2	15	6002994	China	Qingdao
Shanghai Linyuan Fresh Fruits Co.,Ltd.	2	20	3872160	China	Shanghai
Shenzhen Sumifu Trading Co., Ltd.	1	200	3744918	China	Shenzhen
Suguo Supermarket (Yancheng) Co., Ltd.	1	12	16090827	China	Yancheng
Suzhou Nuolatong IMP.& EXP. Co.,Ltd.	1	11	2129688	China	Suzhou
Walmart (Shenzhen) Commodity Procurement Co., Ltd.	1	20	3872160	China	Shenzhen
Wangpin Fruit Supply Industry Development (Shenzhen) Co., Ltd.	2	25	441775	China	Shenzhen
Xianju County Yonggu Agriculture Investment Co., Ltd.	1	5	968040	China	Taizhou
Zespri Fruit (Shanghai) Co., Ltd.	1	30	288344900	China	Shanghai

Fuente: Trade Map (2023)

A partir de esta información, el cliente seleccionado será Delica (Shanghai) Fruit Trade Co. Ltd debido a que su ubicación en la ciudad de Shanghai es la mas cercana de las posibles a la Argentina, y a su vez, cuenta con uno de los puertos mas grandes y activos. Es un importante centro de transporte marítimo y comercio internacional.

Para el canal de distribución Ledesma emplea la distribución directa para mantener un contacto directo con sus clientes a través del Departamento de Administración y Control de Gestión para en caso de que haya alguna dificultad, poder ofrecer una solución mas personalizada al cliente.

Para esta primera operación a China, se exportarán 1.500KG de naranjas con un precio estimado de 1,5USD por cada KG, por lo tanto, el total sería de 2250USD, que se distribuirán en 100 cajas de madera de 15KG cada una con medidas de 44 x 28 x 24. Estas, irán en 10 pallets con 10 cajas cada uno. El tipo de transporte por el cual se efectuará la exportación es vía marítima debido a la larga distancia (19.500 kilómetros entre puerto de Buenos Aires y puerto Shanghai) para de esta forma también economizar costos en un contenedor reefer o refrigerado de 20 pies debido a que la cantidad comercializada no es de gran volumen como para hacerlo en uno de 40 pies.

Seguidamente, se detallará el precio Ex Works para luego determinar el precio final FOB:

Ex Works	Valor en USD
Costos de mercadería	\$ 2.250,00
Embalaje	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.750,00</b>

Precio FOB:

Exportación **0805.10.00.100P**

|| PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL  
08 FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES; CÔRTEZAS DE AGRIOS, CÍTRICOS, MELONES O SANDÍAS

País destino

---

Cant. mercadería: 1500KILOGRAMO      Moneda: USD      Tipo de cambio:

<p><b>Costos de exportación</b> USD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costo de la mercadería 2250</li> <li>Envases y embalajes 500</li> <li>Flete interno 150</li> <li>Seguro interno 75</li> <li>Otros gastos directos 80</li> </ul>	<p><b>Derechos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Derechos de Exportación 0%</li> </ul>
<p><b>Gastos indirectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comisiones varias 0%</li> </ul>	<p><b>Utilidad Neta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilidad deseada <input type="text" value="Porcentaje del valor FOB"/></li> <li>Utilidad neta 0%</li> </ul>
<p><b>Reintegros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reintegros 1%</li> <li>Es ecológico, biológico u orgánico? <input type="radio"/> NO</li> <li>Tiene Denominación de Origen/Indicación Geográfica? <input type="radio"/> NO</li> <li>Tiene sello "Alimentos Argentinos.™" <input type="radio"/> NO</li> <li>Adicional Reintegros 0%</li> </ul>	<p><b>Impuesto a las Ganancias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>País de destino de la mercadería diferente al de facturación? <input type="radio"/> NO</li> <li>Es país no cooperante? <input type="radio"/> NO</li> <li>Anticipo ganancias 0%</li> </ul>

	USD
<b>FOB TOTAL:</b>	<b>3.024.75</b>
<b>FOB UNITARIO:</b>	<b>2.02</b>



## Resultados totales:

	<b>USD</b>
TOTAL COSTOS DE EXPORTACION:	3,055.00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS:	0.00
COSTO TOTAL:	3,055.00
UTILIDAD NETA:	0.00

  

	<b>USD</b>
DERECHOS DE EXPORTACION:	0.00
DERECHOS TOTALES A PAGAR:	0.00
ANTICIPO IMP. GANANCIAS:	0.00
REINTEGROS A COBRAR:	30.25

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la calculadora FOB de la plataforma VUCE.

Los documentos que se requieren en esta operación son los siguientes:

1. Factura comercial
2. Certificado de Origen
3. Certificación INAL
4. Bill of Landing
5. Packing List
6. Certificado fitosanitario (SENASA)

Por último, para la promoción comercial de las naranjas en China, se determinó asistir a ferias internacionales, las cuales proporcionan un espacio propicio para establecer contactos comerciales, generar oportunidades de negocios, conocer las últimas tendencias del mercado, intercambiar conocimientos, promocionar la marca y ampliar la red de contactos.

También se opta por invertir en publicidad digital, ya que esta permite mostrar tus anuncios a audiencias específicas. Puedes segmentar por edad, género, intereses, comportamientos de compra y otros criterios relevantes para tu producto, lo que

aumenta las posibilidades de llegar a las personas adecuadas. Además, te brinda la capacidad de medir y analizar los resultados de tus campañas de manera precisa. Puedes obtener datos sobre el rendimiento de tus anuncios, como el número de clics, impresiones, conversiones y el retorno de la inversión (ROI). Esto te permite ajustar y optimizar tus estrategias de publicidad para obtener mejores resultados.

### **Conclusiones y recomendaciones**

En el presente trabajo final de graduación, se llevó a cabo un análisis exhaustivo para detectar oportunidades de exportación de naranjas de la empresa Ledesma SA al mercado asiático y seleccionar un país objetivo en la región. A través de la investigación de mercado y el análisis de diversos factores, se ha llegado a conclusiones significativas que pueden guiar la estrategia de exportación.

En primer lugar, se identificó el mercado asiático como una oportunidad prometedora para la exportación de naranjas debido a su creciente demanda y el interés creciente por productos saludables y de alta calidad. Además, se reconocieron las tendencias de consumo y preferencias del mercado asiático, como la valoración de productos frescos y orgánicos, lo cual posiciona favorablemente a las naranjas argentinas.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis comparativo de países asiáticos clave, como China, Corea del Sur, Japón e India. Se evaluaron diferentes factores, como el tamaño de mercado, la estabilidad política, las políticas regulatorias, las barreras comerciales, la infraestructura y la competencia. Con base en estos análisis, se seleccionó a China como el país objetivo para la exportación de naranjas debido a su gran tamaño de mercado, la demanda creciente de productos frescos y su infraestructura logística bien desarrollada.

Como recomendación fundamental, es imprescindible destacar la importancia de no dejar de lado a países como Japón o Corea del Sur al momento de considerar las opciones de exportación para Ledesma SA. Estos dos países han demostrado, a través de la matriz preferencial, un potencial extraordinario que debe ser aprovechado por la empresa. Ledesma SA cuenta con una sólida trayectoria y recursos para expandirse comercialmente tanto en Japón como en Corea del Sur, así como en muchos otros países alrededor del mundo.

Ambos países asiáticos se caracterizan por su dinámica economía, su alta capacidad de consumo y la apreciación por productos de calidad. Japón, con su cultura rica y diversa, y Corea del Sur, con su enfoque innovador y tecnológico, ofrecen oportunidades únicas para la exportación de los productos de Ledesma SA. Ya sea en la industria alimentaria, agrícola o de bienes de consumo, existe un mercado ávido de productos de alta calidad y valor agregado.

Al expandirse hacia estos países, Ledesma SA puede diversificar su cartera de clientes y acceder a una base de consumidores sofisticada y exigente. Además, establecer relaciones comerciales sólidas en estos mercados estratégicos permitirá a la empresa construir una reputación internacional y abrir las puertas a oportunidades futuras en otros países vecinos.

Es importante destacar que Ledesma SA cuenta con una capacidad excepcional para adaptarse a los requisitos y preferencias específicas de cada mercado objetivo. Mediante la personalización de sus productos y el desarrollo de estrategias de marketing adecuadas, la empresa podrá satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores japoneses y coreanos, ganándose su confianza y lealtad a largo plazo.

Además, aprovechar el potencial de Japón y Corea del Sur no solo fortalecerá la posición de Ledesma SA en el mercado internacional, sino que también impulsará su crecimiento económico y le permitirá alcanzar un nivel de competitividad aún mayor. Estos mercados ofrecen una plataforma ideal para proyectar la marca de la empresa a nivel global y generar asociaciones estratégicas con distribuidores locales, lo que facilitará la expansión hacia otros países de la región.

## **Bibliografía**

- Ledesma S.A. (2021). Quiénes somos. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/quienes-somos/>
- Gobierno de Argentina. (2021). Secretaría de Comercio Exterior. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/comercio-exterior>
- Ledesma S.A. (2021). Resultados de los negocios. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/resultados-de-los-negocios/#:~:text=Durante%20el%20Ejercicio%20bajo%20an%C3%A1lisis,exportadas%20en%20el%20Ejercicio%20anterior>
- Agrofy News. (2021). "Japón: un mercado clave para los cítricos argentinos". Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/169512/japon-un-mercado-clave-para-los-citricos-argentinos>
- Fresh Plaza. (2021). "South Korea continues to be an attractive market for Argentine citrus". Recuperado de <https://www.freshplaza.com/article/9372445/south-korea-continues-to-be-an-attractive-market-for-argentine-citrus/>
- USDA Foreign Agricultural Service. (2021). "Citrus: World Markets and Trade". Recuperado de <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/citrus.pdf>
- FAO. (2021). FAOSTAT. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/TM>
- Trade Map. (2021). Trade Statistics for International Business Development. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <https://www.trademap.org/Home.aspx>
- Statista. (2021). Orange Exports Worldwide by Country 2020. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <https://www.statista.com/statistics/327191/top-10-orange-exporting-countries-worldwide/>
- Statista. (2021). Orange Imports Worldwide by Country 2020. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <https://www.statista.com/statistics/327186/top-10-orange-importing-countries-worldwide/>
- Ledesma. (2022). Ledesma, una empresa que se adapta a los cambios. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <https://www.ledesma.com.ar/quienes-somos/ledesma>

- Ledesma. (2022). Nuestra historia. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <https://www.ledesma.com.ar/quienes-somos/nuestra-historia>
- Ledesma. (2022). Proceso de producción. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <https://www.ledesma.com.ar/produccion/proceso-de-produccion>
- Ledesma. (2022). Desarrollo sostenible. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <https://www.ledesma.com.ar/sostenibilidad/desarrollo-sostenible>
- Cerviño, J. (2014). Marketing Internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado. [Capítulo 7]. Madrid: Larousse – Pirámide. Recuperado el 15 de junio de 2023 <https://siglo21.instructure.com/courses/11373/pages/modulos#lectura4m3>
- Keegan, W. J., y Green, M. C. (2013). Marketing Internacional. [Capítulo 6]. México: Pearson Education. Recuperado el 15 de junio de 2023 <https://siglo21.instructure.com/courses/11373/pages/modulos#lectura4m3>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. EMBAJADA EN COREA DEL SUR. Recuperado el 27 de junio de 2023, <https://ecore.cancilleria.gob.ar/es/content/relaciones-diplom%C3%A1ticas#:~:text=RELACIONES%20ECONOMICAS,millones%20de%20d%C3%B3lares%20en%202020>.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. Argentina y Japón celebran 125 años de relaciones diplomáticas. Recuperado el 27 de junio de 2023, <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/argentina-y-japon-celebran-125-anos-de-relaciones-diplomaticas#:~:text=El%203%20de%20febrero%20se,y%20un%20v%C3%ADnculo%20mutuamente%20beneficioso>.
- Libman, E.; Ianni, J. M. y Zack, G. (2023). Argentina bimonetaria: cómo salvar al peso sin morir en el intento. Buenos Aires: Fundar. Recuperado el 28 de junio de 2023, <https://www.fundar.ar>

- Editor L&P. (2023). La inflación de mayo fue 9,1% y la interanual 116,9%, según Libertad y Progreso. Recuperado el 28 de junio de 2023, <https://www.libertadyprogreso.org/2023/06/01/la-inflacion-de-mayo-fue-91-y-la-interanual-1169-segun-libertad-y-progreso/>
- Clarín. Uno por uno, estos son los 165 impuestos vigentes en la Argentina. Recuperado el 28 de junio de 2023, [https://www.clarin.com/economia/165-impuestos-vigentes-argentina\\_0\\_xbiY87ZFG6.amp.html?gclid=Cj0KCQjwTO-kBhDIARIsAL6LorfUyMTvPhWPeRDqTKHiFJY12mJR5Lwm520D\\_FTW49wi1tv8ACLegSMaAs9sEALw\\_wcB](https://www.clarin.com/economia/165-impuestos-vigentes-argentina_0_xbiY87ZFG6.amp.html?gclid=Cj0KCQjwTO-kBhDIARIsAL6LorfUyMTvPhWPeRDqTKHiFJY12mJR5Lwm520D_FTW49wi1tv8ACLegSMaAs9sEALw_wcB)
- Dirección Nacional de Alimentos. “Guía básica para exportar frutas frescas” Recuperado el 30 de junio de 2023, <https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/GT-Frutas-Frescas.pdf>
- Diccionario de Comercio Internacional. Certificado fitosanitario. Recuperado el 30 de junio de 2023. <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/certificado-fitosanitario/#:~:text=Documento%20cuya%20finalidad%20es%20evitar,las%20operaciones%20de%20comercio%20exterior.>
- Central de información de VUCE. Recuperado el 01 de julio de 2023, <https://qa.simulador.ci.vuce.gob.ar/>