

TRABAJO FINAL DE GRADO



PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE NARANJAS PARA LEDESMA S.A.A.L

Cejas Agostina

Licenciatura en Comercio Internacional

DNI: 42107003

Legajo; CIN03158

Año 2023

Seminario Final de Comercio Internacional

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo brindarle a Ledesma, una empresa agroindustrial líder en Argentina, herramientas en materia de comercio internacional. Se desarrolló un plan de exportación para su producto estrella, la naranja valencia. El objetivo general de este reporte fue ampliar el horizonte de negocios de la empresa mediante la identificación de oportunidades comerciales en el mercado asiático. Se buscó establecer una sólida presencia en esta área geográfica aprovechando su potencial como mercado en crecimiento y demandante de productos de calidad.

En primera instancia se llevó a cabo un análisis del entorno nacional e internacional teniendo en cuenta factores internos y externos que podrían influir en la empresa, evaluando su capacidad actual y futura para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el mercado objetivo.

Una vez determinado que Ledesma cuenta con las capacidades necesarias para poder realizar este proyecto, se procedió a investigar y evaluar los países del este asiático que podrían convertirse en potenciales clientes. Mediante una sólida fundamentación teórica se concluyó que China se perfilaba como el mercado más atractivo y prometedor entre los países analizados. Con esta información, se diseñó una estrategia de penetración de mercado específica para China, utilizando un enfoque integral basado en el marketing mix internacional. Se contempló la necesidad de ajustar el producto a los gustos y preferencias del mercado chino, así como la determinación de un precio. Además, se definieron canales de distribución eficientes y se propusieron estrategias de promoción efectivas para generar visibilidad en el mercado objetivo.

Palabras claves: Comercio Internacional; Naranjas valencia; Plan de exportación; Grupo Ledesma; Mercado asiático.

ABSTRACT

The objective of this work was to provide Ledesma, a leading agribusiness company in Argentina, with tools in the field of international trade. A comprehensive export plan was developed for their flagship product, Valencia oranges. The overall objective of this report was to expand the company's business horizon by identifying

commercial opportunities in the Asian market. The aim was to establish a strong presence in this geographical area, taking advantage of its potential as an expanding market that looks for high-quality products.

In the first instance, an analysis of the national and international environment was carried, taking into account internal and external factors that could influence the company. Ledesma's current and future capacity to face challenges and seize opportunities in the target market was evaluated.

Once it was determined that Ledesma had the necessary capabilities to carry out this project, the countries in East Asia that could become potential customers were investigated and evaluated. Through solid theoretical grounding, it was concluded that China emerged as the most attractive and promising market among the analyzed countries. Based on this information, a specific market penetration strategy for China was designed, using a comprehensive approach based on the international marketing mix. The necessary adaptation of the product to the tastes and preferences of the Chinese market was considered, as well as the determination of a price. Additionally, efficient distribution channels were defined, and effective promotion strategies were proposed to generate visibility in the target market.

Keywords: International trade; Valencia oranges; Export plan; Group Ledesma; Asian market.

INTRODUCCION

El propósito fundamental de este trabajo es hacer foco en la búsqueda de oportunidades comerciales en el mercado asiático para Frutas y Jugos, más específicamente para la naranja Valencia. Teniendo en cuenta que la organización ya se encuentra exportando cítricos, en este caso se realizará un plan de internacionalización para la búsqueda de nuevos mercados meta, con herramientas que la compañía ya cuenta. En este contexto, la empresa representa un caso interesante para identificar estos nuevos mercados para la exportación de naranjas.

Ledesma S.A.A.L es una reconocida empresa argentina, un grupo económico con más de 115 años de historia, ubicada en Libertador General san Martín provincia de

Jujuy, en el noreste de Argentina, donde cuenta con numerosas extensiones de tierras fértiles dedicadas a la producción de naranjas y cultivos.

Conocida como el ingenio más grande del país, logró, diversificar sus actividades y aprovechar sus oportunidades. Fundada en 1908, Ledesma ha sido líder de los mercados de azúcar y alcohol, papel y artículos de librería, frutas y jugos, jarabes y almidones de maíz, agricultura y ganadería, y también ha logrado expandir su presencia a nivel nacional e internacional.

La empresa destina más de 3.000 hectáreas de plantaciones de naranjas, pomelos y limones, distribuidas entre las provincias de Jujuy, Salta y Tucumán; fruta fresca que se cultiva, procesa y se comercializa en diferentes mercados internacionales, llegando a la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, Asia y MERCOSUR, convirtiéndose en el principal productor y exportador de naranjas de la Argentina.

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.

Aquella fruta que no cumple con los estándares para ser exportada es comercializada en el mercado interno o transformada en jugo concentrado y aceite esenciales.

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

Ledesma es una empresa de capitales argentinos, aunque sus acciones cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la mayor parte del paquete accionario pertenece a la familia argentina. La compañía invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar su capacidad productiva y ofrecer productos de alto valor a sus clientes. Comprometida con el desarrollo del país y en las economías regionales, busca lograr un crecimiento económico junto con el progreso social y el cuidado del medio ambiente en el área en donde opera, con una visión compartida y pendiente a largo plazo y de sostenibilidad de sus actividades.

“Las fortalezas de la Sociedad derivan del alto grado de integración y de tecnificación en sus actividades agroindustriales, aprovechando al máximo las posibilidades de todas las materias primas y recursos productivos disponibles” (Santander, 2014, pág. 12).

Las operaciones de Ledesma se dividen en cinco negocios principales:

- Azúcar y Alcohol.
- Jarabes y Almidones.
- Papel y Artículos de librería.
- Frutas y Jugos.
- Agropecuarios.

La compañía tiene una sólida reputación en la industria agrícola y una larga historia de innovación y adaptación al mercado, lo cual la convierte en un objeto de estudio relevante para la identificación de oportunidades.

Objetivo General:

Identificar oportunidades de negocios en Asia para expandir el mercado de exportación de naranjas valencia de la empresa Ledesma en el primer semestre del año 2023.

Objetivos Específicos:

1. Seleccionar un mercado meta en Asia para la exportación de naranjas Valencia de la empresa Ledesma.
2. Desarrollar estrategias de marketing mix internacional para la penetración del mercado objetivo.
3. Determinar el proceso de exportación de naranjas Valencia, al mercado asiático, para la empresa Ledesma.

ANALISIS DE LA SITUACION

En este apartado se realizará un análisis de la situación interna de la empresa, su entorno y un análisis internacional preliminar. Para este análisis de mercado, se utilizarán dos matrices que permitirán visualizar un panorama completo del macro entorno de la empresa, se implementará el modelo de análisis FODA, útil para lograr comprender factores tanto internos como externos que pueden afectar a la compañía de diversas formas; y un análisis PESTEL, que mostrará en detalle aspectos esenciales políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Análisis interno: FODA

Fortalezas:

- **Importante participación en el mercado internacional:** Ledesma es una empresa reconocida con una larga trayectoria en el mercado nacional e internacional, una empresa líder en producción y comercialización. La empresa lideró la exportación de cítricos frescos de la Argentina, aproximadamente en 2021 el 86% del total exportado, fue de naranjas (El cronista , 2022).
- **Experiencia y reputación en la industria agrícola:** Ledesma tiene una larga trayectoria en la producción agrícola y de naranjas, lo cual le brinda experiencia y reputación en el mercado. Esto es muy importante, ya que la fruta fresca constituye un grupo de alimento indispensable para la salud, especialmente por sus aportes, por lo que su comercialización cada vez crece más.
- **Diversificación de productos:** Además de las naranjas Valencia, Ledesma tiene una amplia gama de productos cítricos, lo cual le brinda una base sólida para diversificar su oferta en los mercados de exportación. Esta diversificación le permite adaptarse a diferentes demandas del mercado y maximizar las oportunidades comerciales.
- **Compromiso con la sustentabilidad:** La empresa implementa prácticas agrícolas sustentables, lo cual es una ventaja competitiva frente a un mercado cada vez más consciente del medio ambiente.

Oportunidades:

- **Posibilidad de acceso a nuevos mercados internacionales:** Ledesma puede buscar nuevas oportunidades en nuevos mercados para la exportación de naranjas, identificando países con demanda creciente de productos agrícolas. Esto ayuda a la empresa a aumentar su reconocimiento a nivel global, siendo útil para futuras expansiones de productos y para mejorar su imagen. Al diversificar los mercados, la dependencia en un solo mercado se reduce, disminuyendo así, el impacto de eventos adversos en un mercado específico.
- **Alianzas estratégicas:** Puede buscar aliarse con otras empresas, como distribuidores, importadores o socios locales en los mercados destino, esto le proporciona a Ledesma información valiosa sobre preferencias del consumidos, competencia local y las tendencias del mercado, permitiéndole tomar decisiones

más informadas y así para aprovechar su conocimiento del mercado local y expandir su presencia.

Debilidades:

- **No posee sedes en otros países:** Esto genera limitaciones en el marco del crecimiento internacional y en la reducción de costos de la empresa.
- **Lejanía de los principales puertos y centros de distribución:** La empresa puede enfrentar desafíos logísticos, como la necesidad de mantener el producto fresco durante el transporte hasta destino.

Amenazas:

- **Regulaciones gubernamentales:** Los permanentes cambios de las normas laborales, impositivas, legislativas, y de comercio de nuestro país, pueden afectar el desarrollo de la empresa.
- **Competencia internacional:** Puede enfrentar una competencia intensa en el mercado de naranjas lo cual puede afectar su posición competitiva
- **Condiciones climáticas y riesgos agrícolas:** Estas pueden afectar los cultivos, como por ejemplo sequías.

Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Importante participación en el mercado nacional e internacional ● Experiencia y reputación en la industria agrícola ● Diversificación de productos ● Compromiso con la calidad de sus productos y servicios ● Compromiso con la sustentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posibilidad de acceso a nuevos mercados internacionales ● Alianzas estratégicas
DEBILIDADES	AMENAZAS

- No posee sedes en otros países
- Lejanía de los principales puertos y centros de distribución
- Regulaciones gubernamentales
- Competencia internacional
- Condiciones climáticas y riesgos agrícolas

Tabla 1 FODA

Fuente: Elaboración propia

Análisis del entorno

PESTEL:

Aspecto político.

Para la empresa Ledesma un análisis político es de suma relevancia debido a su interés de seguir avanzando en el comercio exterior con sus productos, ya que las decisiones que tome el gobierno de turno pueden afectar negativa o positivamente sobre la compañía.

En base a esto, Argentina ha experimentado grandes cambios políticos y sociales en los últimos años, lo que ha generado incertidumbre e inestabilidad en el país. En el contexto actual político de nuestro país, Alberto Fernández es el actual Presidente, asumiendo su cargo el 10 de diciembre de 2019. Este lidera un gobierno de coalición conformado principalmente por el Frente de todos, un partido de centro-izquierda.

Con la promesa de resucitar la economía argentina, tras un largo periodo de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante recaída de la popularidad del presidente (SantanderTrade, 2023).

En los últimos años, nuestro gobierno ha implementado políticas de restricción a las importaciones, con barreras arancelarias y no arancelarias, con el objetivo de proteger la industria local y reducir el déficit comercial. Estas medidas generaron una grieta entre, los que consideraban que estas eran necesarias para proteger la producción nacional y los que se oponían a ese proteccionismo, debido a su impacto en el comercio internacional, el cual afectaba la competitividad de la economía argentina.

Con un mercado relativamente cerrado al comercio internacional, el cual representó el 33% del PIB en 2021, Argentina busca revertir la situación a partir de la participación

activa en organizaciones internacionales multilaterales (Naciones Unidas, OMC), organizaciones regionales (MERCOSUR, CELAC, OEA, Cumbres iberoamericanas de jefes de Estado y Gobierno) y grupos de concentración (G-20, G-77+China).

En este caso, cabe destacar la participación en uno de los acuerdos comerciales regionales-internacionales más importantes para nuestro país, el MERCOSUR, el cual desde su creación tuvo como objetivo principal el propiciar un espacio común que generará oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional.

Como miembro del Mercosur, Brasil es el principal socio comercial de nuestro país, a pesar de que la relación bilateral de estos dos países se vio deteriorada durante el gobierno de Bolsonaro, desde la llegada de Lula a la presidencia en enero de 2023, Argentina y Brasil se han vuelto más cercanos buscando fortalecer los lazos comerciales. Con un interés por reconstruir la Unión de Naciones Sudamericana (Unasur), nacida en 2008 e integrada por la mayoría de los países de América del Sur, que tiempo después se volvió crítica debido a la suspensión de la participación de varios países, en el día de hoy los actuales presidentes Alberto Fernández y Luiz Inacio Lula da Silva, buscan la reactivación de la misma, como un espacio estratégico determinante de la presencia internacional Sudamericana (Dinatale,2023).

Con una pandemia, el inicio de una guerra, promesas incumplidas y una crisis económica y política que cae día se agrava más, la gestión de Fernández tiene un 70% de desaprobación en las encuestas, lo cual lo lleva a no buscar su reelección como presidente de Argentina en 2023 (Molina, 2023).

Para enfrentar los desafíos del comercio internacional y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado global, en Argentina existen organismos de apoyo, las cuales pueden ser instituciones públicas o privadas, con alcance nacional o regional y con dependencia de los estados nacionales o provinciales, de cámaras empresariales o bancos privados que llevan adelante políticas de promoción de exportaciones. Estas entidades ofrecen una serie de beneficios. Son aliados estratégicos para las empresas que desean expandirse internacionalmente. Su apoyo en términos de información, asesoramiento a redes, capacitación y financiamiento pueden ser fundamentales para el éxito de las actividades de la empresa Ledesma. En Argentina existen varios organismos de apoyo, entre ellos encontramos a la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI) la cual, es la principal agencia encargada de la promoción de exportaciones. Esta cuenta con un servicio de apoyo a la participación de las empresas en ferias y exhibiciones

internacionales en otros países, ayudando a la empresa a concretar agendas de reuniones con potenciales clientes. También la AAIICI pone a disposición de las empresas reportes estadísticos y de comercio exterior, informes de mercado y de países y estudios sectoriales. Como mecanismo de financiación de exportación, Argentina cuenta con el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), el cual ofrece créditos de corto y largo plazo para las ventas al exterior, tanto para pymes como para las grandes empresas, que tengan experiencia en la comercialización internacional como a los que exportan por primera vez.

Como incentivo de internacionalización, en Córdoba contamos con la Agencia para la Promoción de las Exportaciones, Pro Córdoba. Esta se concibió como una sociedad económica mixta en la que los sectores públicos y privados interactúan promoviendo la política comercial externa y la inserción internacional de la empresa, con el objetivo de lograr un crecimiento sostenido de las firmas y de los productos en el mercado internacional (ProCórdoba, 2023).

Otro organismo importante es la Cámara de Exportadores de la República Argentina, la C.E.R.A, una asociación civil y privada, sin fines de lucro que busca promover el desarrollo y competitividad del sector exportador argentino. Está compuesta por empresas privadas y organizaciones empresarias que, en conjunto, representan la mayoría de las exportaciones del país (CERA, 2023).

Para Ledesma es muy importante también tener en cuenta los acuerdos comerciales que tiene Argentina con el mundo, en este caso es de suma relevancia aquellos acuerdos que tiene nuestro país con Asia. Estos son muy importantes para facilitar el comercio del producto seleccionado, establecer reglas claras y fortalecer las relaciones.

El Segundo Plan de Acción Conjunta 2019-2023 abarca un amplio espectro en materia de cooperación e intercambio entre China y Argentina, en este sentido, se comprometieron a promover acciones conjuntas en ámbitos como el comercio, las inversiones financieras, la agricultura, la cultura, la industria y el turismo entre otras; bajo condiciones de transparencia, libre acceso a la información y sostenibilidad medioambiental y financiera (Palencia & Armando, 2020).

Si una empresa como Ledesma tiene la intención de exportar naranjas a China, este plan es importante para un acceso preferencial al mercado asiático, para la eliminación de barreras comerciales agilizando el proceso de exportación, para la cooperación en investigación agrícola para mejorar la calidad y productividad de sus naranjas, adaptándolas a los requisitos del mercado chino.

La República Popular de China es considerado el segundo socio comercial de nuestro país y el primer origen de nuestras importaciones, con el cual se busca seguir ampliando las oportunidades comerciales, generando nuevos espacios de cooperación y fortaleciendo la relación bilateral, aprovechando la excelente relación construida entre los gobiernos a lo largo de 50 años de relaciones diplomáticas (Argentina.gob.ar, 2023).

Aspecto económico.

Tener un análisis económico de nuestro país es esencial para la toma de decisiones, la planificación estratégica y la evaluación de políticas públicas, una herramienta importante para evaluar los riesgos empresariales o de inversión.

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, sin embargo, hace un tiempo que se enfrenta a diversas situaciones.

La actividad económica argentina se recuperó más rápido de lo esperado luego de la pandemia, con un incremento de 5,2% en 2022, sin embargo, debido a un estricto control de las importaciones, en los últimos cuatro meses del mismo año, se vio contraída. Con una inflación que supera el 100% anual en 2023, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos (Banco Mundial, 2023).

Los precios crecieron en promedio un 32,4%, en lo que va del año, la inflación de abril del 2023 fue de 8,4%, primera vez en dos décadas que la inflación mensual supera el umbral del 8% (Alvez, 2023).

La caída de las exportaciones argentinas en 2023 será probablemente la mayor de los últimos 30 años, INDEC demostró que en el primer bimestre del año las exportaciones totales de bienes totalizaron u\$s10.155 millones, lo que explica una baja interanual del 15,4%. El impacto cambiario en nuestro país es insostenible aun con un aumento en la economía, las divisas no son suficientes. La caída esperada equivale a un 3,03% del PIB proyectado (Ehuleche, 2023).

En el primer trimestre del 2023 las reservas no crecieron, produciendo un incumplimiento del objetivo establecido en el acuerdo con el FMI, limitando la capacidad para importar la cual perjudica el nivel de actividad de Argentina. A mediados de abril se produjo una suba abrupta de los tipos de cambio no oficiales, generando una gran incertidumbre en el sistema de precios y en la actividad económica. Frente a una escasez de divisas, el ingreso de estas se vio afectada por una baja recaudación de derechos de exportación, debido a la liquidación anticipada en diciembre del 2022 y a la sequía, que

redondo en menor producción exportable. A demás los derechos de importación disminuyeron un 22%, en un contexto de restricciones en donde el Banco Central busca limitar la salida de dólares ante la falta de éstos (Segura, 2023).

A modo de respuesta para afrontar la falta de divisas que registra el Banco Central, el Gobierno reglamentó un nuevo tipo de cotización mediante el “Programa de Incremento Exportador 2023”, el dólar agro. Este programa busca beneficiar a productores que se vieron afectados por el impacto de la sequía y consiste en acceder a una cotización de \$300 por cada dólar vendido. El beneficio alcanza a productos de origen animal y textiles derivados, de origen vegetal y de industrias químicas conexas.

Argentina arrastra grandes problemas que no ha sabido resolver, entre ellos un alto déficit de cuentas públicas y un gasto con fuerte componente de ayuda social; una importante emisión del peso; una economía y empleo informal en crecimiento; escasez de reservas y liquidez para afrontar pagos de la deuda que generan desconfianza en el peso y la economía en general (Padinger, 2022).

Con una continuidad en las políticas de cepo cambiario y control de las importaciones, el comercio exterior en nuestro país es cada vez más desalentador, sumado a esto, la gran sequía generó grandes consecuencias al principal rubro del país, el sector agroindustrial, el cual actualmente representa el 65% de las ventas externas (Cristini & Bermudez, 2023).

A pesar de sus problemas económicos, Argentina juega un papel muy importante en producción agrícola. A nivel mundial es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja.

El sector agrícola representa el 7,1% del PIB, además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en términos de materia prima siendo el cuarto mayor productor de América Latina de gas natural. Las exportaciones agrícolas también son una fuente clave de ingresos principalmente cuando el país se encontraba en recesión debido a la pandemia.

El sector industrial se ha desarrollado durante los últimos años, el cual representaba en 2020 el 23,6% del PIB y emplea al 21,8% de la población. En 2022 este sector siguió en crecimiento y recuperación luego del impacto del Covid-19.

El sector terciario es el que más contribuye al PIB, con un 52,5%, y emplea al 78,1% de la población activa. Argentina se ha especializado en áreas de servicios de alta tecnología y es especialmente competitiva en el desarrollo de software, centros de atención telefónica, energía nuclear y turismo.

Aún existen desafíos que debe superar la economía argentina, en este contexto es importante que las empresas como Ledesma adopten medidas para mejorar su eficiencia y rentabilidad para así enfrentar mejor los desafíos económicos y aprovechar las oportunidades en el mercado.

Aspecto social.

Argentina es un país situado en América del Sur, con una población diversa una sociedad que ha enfrentado diversos retos vinculados a la pobreza, el crecimiento económico y las dificultades de financiamiento. En el último año la población sufrió cambios significativos debido al brote de la pandemia de COVID-19 el cual tuvo un profundo impacto en términos de desarrollo económico y social.

Durante este periodo la actividad económica se contrajo un 9,9%, la mayor caída anual desde la crisis de 2001/2002. Este descenso se explicó por las restricciones a la circulación, la elevada incertidumbre y los menores flujos de comercio internacional (Dinatale, 2021).

Los sectores más afectados por la crisis fueron aquellos ligados al turismo y a actividades culturales y recreativas, que cayeron un 49% y un 39%, respectivamente en 2020. En 2021 se agudizó la emergencia alimentaria, las personas asistidas pasaron de menos de 500.000 a casi 2 millones.

El país ocupa el tercer lugar en la región de las Américas en número de contagios y el quinto lugar en número de muertes. La pobreza aumentó en el segundo semestre del 2020 un 42% y la pobreza extrema pasó del 8% al 10,5%, esto lo podemos relacionar con la reducción salarial y la destrucción de empleos el cual se contrajo un -1,6%.

Actualmente Argentina se encuentra en un camino de recuperación luego de la pandemia, pero aún está muy lejos de demostrar crecimiento, una prueba de esto es la desaparición de casi 20 mil empresas del mercado formal (Zalazar, 2022).

Para muchas empresas incluyendo el Grupo Ledesma, las medidas de confinamiento y distanciamiento social han tenido un impacto en la producción y distribución de bienes en general interrumpiendo su cadena de suministros y logística, generando retrasos en la producción y distribución de productos.

Aspecto tecnológico.

La Cancillería junto al Ministerio de Desarrollo Productivo y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional presentaron un programa de políticas y herramientas destinadas a la promoción de las exportaciones del país. El financiamiento y las inversiones, son claves para la competitividad de nuestro país. Entre los organismos que acompañar esta iniciativa se encuentran:

La Asociación de Importaciones y Exportaciones de la República Argentina (AIERA); el Consejo Profesional de Ciencias Económicas; la Asociación Argentina de Agentes de Carga Internacional y el Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina, también el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE); el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI); la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) y la Dirección de Exportaciones-Exporta Simple (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto., 2020).

En 2020 la Cancillería Argentina creó el Consejo Público Privado para la Promoción de Exportaciones (CPPPE), con el objetivo de formular un plan de promoción comercial anual en donde cada año se articulan acciones y objetivos de promoción comercial (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2023).

Esta iniciativa cuenta con la participación de áreas del gobierno y unas 365 cámaras y entidades vinculadas al comercio exterior y que aglutina a más de 18000 empresas pertenecientes a 76 complejos exportadores argentino (telam, 2021).

Uno de los objetivos del plan es ayudar a cambiar o mejorar la matriz exportadora desde la ciencia y la tecnología, también se valoró la aprobación de dos leyes muy importantes, la Ley de Economía del Conocimiento y la Ley de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

El plan contempla 252 acciones totales, incluidas la participación argentina en 165 ferias internacionales, la realización de 79 rondas de negocios, 80 misiones comerciales, 9 talleres de oferta tecnológica y 23 acciones de posicionamiento sectorial (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2023).

Análisis internacional preliminar

Frente a un plan de comercialización, realizar un análisis internacional nos permite tener un panorama general de la situación del mercado objetivo, para esto lo primero que debemos conocer es la posición arancelaria del producto:

- **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** -Naranjas
- **0805.10.00.100p** Frescos a granel (rg.2146 afip)

Tributaciones

Derechos de exportación: 0,00%

Reintegro Intrazona: 1,0%

Reintegro Extrazona: 1,0%

(VUCE, 2023)

La producción mundial de naranjas ha crecido de forma exponencial en los últimos años. En 1994 la producción era de 54,8 millones de toneladas mientras que en el 2020 la producción alcanzó los 75,4 millones de toneladas. De todas esas naranjas producidas el 20% del total se vende como fruta entera. América es el principal productor de este cítrico, con más del 40% de la producción total, superando a Asia, África y Europa. (Libretilla, 2022)

Identificar los principales exportadores e importadores del producto es de suma relevancia en este análisis para así reconocer a nuestros potenciales clientes y principales competidores.

LISTA DE IMPORTADORES PARA EL PRODUCTO SELECCIONADO EN 2021

Producto:080510 Naranjas frescas o secas

<u>IMPORTADORES</u>	<u>Valor importado en 2022 (USD miles)</u>	<u>Cantidad importada en 2022</u>
Alemania	401.396	433.935
Francia	421.219	494.75
Países Bajos	448.884	572.714

China	228.244	209.716
Hong Kong, China	244.225	186.121
Estados Unidos	269.876	231.017
Reino Unido	213.380	251.500
Canadá	226.216	182.688
Corea	163.953	77.788
España	92.906	117.298

Tabla 2 Lista de importadores.

Fuente: (Trade Map, 2022).

LISTA DE EXPORTADORES DEL PRODUCTO SELECCIONADO EN 2021

Producto:080510 Naranjas frescas o secas

Tabla 3 Lista de exportadores

<u>EXPORTADORES</u>	<u>Valor exportado en 2022 (USD miles)</u>	<u>Cantidad exportada en 2022</u>
España	1.288.786	1.614.836
Sudáfrica	731.977	1.298.731
Estados Unidos	509.484	344.704
Países Bajos	325.982	330.330
Australia	172.393	150.920
Grecia	148.101	266.336
China	91.623	67.662
Italia	116.924	98.844
Turquía	98.498	317.087
Portugal	97.596	126.525

Fuente: (Trade Map, 2022)

En el mercado mundial de naranjas se presenta un panorama diverso, no parece haber escasez de estas en la mayoría de los países productores, aunque en Sudáfrica y España han sufrido retrasos en el inicio de sus temporadas. La invasión de Ucrania tuvo mucha influencia en el mercado europeo tras perder los mercados de Rusia y Ucrania, lo que llevó a un aumento de volúmenes y a una baja de precios (Federcitrus, 2022).

El sector citrícola español, a pesar de determinadas dificultades por las que atravesó, sigue manteniendo su papel destacado en el ámbito de la producción y exportación de naranjas.

Argentina ha tenido un bajo desempeño respecto al resto de los países productores, si bien la producción creció, lo hizo a una tasa bastante inferior que en el resto de los países. El país perdió participación por la caída en el volumen comercializado, y a su vez, fue desplazado por el crecimiento de otros competidores y cuyas estrategias de inserción en el comercio internacional se vincularon con aumentar la calidad y/o las cantidades exportadas (Ignacio, Maspi, & Lynch Guevara, 2023).

Cabe destacar que, durante un año marcado por la pandemia, las dificultades fueron dobles debido a las prohibiciones temporales de cítricos argentinos en Europa por inconvenientes fitosanitarios. Sin embargo, Ledesma siguió marcando diferencia como líder exportador de cítricos.

DIAGNOSTICO Y DISCUSION

El análisis de situación nos ha permitido contextualizar el entorno en el que se encuentra inmerso Ledesma SAAI. Esto proporciona una comprensión integral del entorno en el que la empresa opera, permitiéndole tomar decisiones informadas y estratégicas. Esto genera una ventaja en la empresa de manera que pueda adoptarse de forma proactiva y mantener una ventaja competitiva en el mercado argentino, como lo viene haciendo hace años.

La pandemia de Covid-19 afectó a muchas empresas. Sin embargo, para el sector citrícola no fue un problema. El consumo de frutas creció en el mundo a pesar de la crisis, ya que estas ofrecen beneficios en la salud, por lo que la empresa Ledesma pudo seguir con su producción e incluso tener mejores resultados que años anteriores. Pero si se vieron aumentados sus costos debido a los nuevos protocolos sanitarios.

La política argentina tiene un gran impacto en diferentes sectores de la economía y las empresas del país, y el Grupo Ledesma no es una excepción. Como una de las compañías más importantes en el sector agroindustrial y papelerero, la empresa se vio afectada tanto por las políticas económicas generales como por las decisiones específicas relacionadas con la industria.

La economía cerrada que se desenvuelve en Argentina provocó que cada vez sea más difícil para las empresas, participar en los mercados internacionales con sus productos, desarrollarse y crecer sostenidamente. Se reducen los mercados internacionales a los que la empresa puede acceder, generando excedentes de producción en el mercado interno, incertidumbre y obstaculización a las inversiones a largo plazo. Las crisis prolongadas tienen impactos negativos, impuestos que cada vez son más altos, con un tipo de cambio elevado, una inflación que no cesa, brechas cambiarias significativas en el mercado paralelo e informal, que con el tiempo traen consecuencias negativas en las empresas exportadoras en términos de ingresos, competitividad, y acceso a divisas, provocando quiebres en sociedades formales como el Grupo Ledesma.

A pesar del contexto político-económico, nivel tecnológico, se puede decir que Ledesma con una visión a largo plazo siguió invirtiendo en nuevas tecnologías, lo que le permitió ser más competitivo, elevar los ingresos y agregar valor a través de la integración de sus actividades.

En un contexto en el cual la competitividad y las demandas del mercado para la exportación de naranjas se han incrementado significativamente, en un mundo globalizado y altamente competitivo, las empresas deben adaptarse y responder a los desafíos que surgen en el comercio internacional. El grupo Ledesma al ser la principal exportadora de cítricos en Argentina, con una alta capacidad y una larga trayectoria en el mercado nacional e internacional, le otorgó un amplio margen de competitividad y ventaja frente al resto de las industrias a la hora de posicionarse en el exterior

Se puede afirmar con certeza que Ledesma se encuentra en óptimas condiciones para llevar a cabo un proyecto de exportación que apunte a aumentar la participación de la empresa en el mercado de naranjas.

MARCO TEORICO

El marco teórico es el soporte sobre el cual se sustenta la investigación, una parte esencial que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el enfoque del presente trabajo, con relación a la temática implementada.

1. Seleccionar un mercado meta en Asia para la exportación de naranjas Valencia de la empresa Ledesma:

El aumento de los competidores presenta un gran desafío para las empresas, un entorno en donde las organizaciones deben gestionar diversos tipos de actividades y adaptarse a las condiciones de este, con el objetivo no solo de alcanzar nuevos mercados a nivel global sino también de mejorar el desarrollo financiero. De esta forma la toma de decisiones en el contexto internacional es un factor determinante que aumenta o disminuye la probabilidad de éxito, siendo inevitable la adopción de estrategias que apunten al aumento de probabilidades de elegir un mercado óptimo (Vanegas-López¹, Lopez Cadavidad, & Baena-Rojas, 2020).

Para esto existen múltiples herramientas que nos pueden ayudar a superar distintos desafíos, una de las herramientas seleccionadas es la del Proceso Jerárquico de Análisis, conocido como AHP por sus siglas en inglés. Este fue desarrollado por el matemático y profesor estadounidense Thomas Saaty en la década de 1979 y está diseñado para resolver problemas complejos de criterios múltiples.

El Análisis Jerárquico de Proceso (AHP) es un método utilizado para la selección de alternativas en función de una serie de criterios o variables, los cuales suelen estar organizados en una jerarquía. Estos criterios a menudo pueden entrar en conflicto entre sí (Piqueras, 2018).

Este método de decisión es el más utilizado, el cual mediante la construcción de un modelo jerárquico, permite de una manera eficiente y gráfica organizar la información respecto de un problema de decisión, descompensarla y analizarla por partes, visualizar los efectos de cambios en los niveles y sintetizar (Munñoz & Romana, 2016).

Como primer paso debemos definir el objetivo, luego tendremos que seleccionar la lista de elementos, que deben quedar agrupados en una estructura jerárquica y por último

debemos formar matrices de comparación y aplicar comparaciones apareadas entre los elementos de decisión. El grado de importancia es de acuerdo a la escala semántica sugerida por Saaty:

1 = Igual importancia o no hay preponderancia

3 = Moderada importancia o preponderancia

5 = Fuerte importancia

7 = Muy fuerte importancia

9 = Extrema Importancia

Para este caso, los elementos a ponderar serán países del continente asiático y aquellos criterios significantes para el análisis del mercado. Podemos tomar de ejemplo algunas variables a tener en cuenta como el riesgo país, la inflación, la facilidad para hacer negocios, las importaciones totales de la posición arancelaria **0805.10.00** – Naranjas, entre otros.

A modo de ejemplo se presenta un gráfico de una matriz multicriterio:

Ilustración 1 Matriz Multicriterio

		Criterios y pesos asociados					
		C ₁	C ₂	...	C _j	...	C _n
		w ₁	w ₂	...	w _j	...	w _n
Alternativas	A ₁	a ₁₁	a ₁₂	...	a _{1j}	...	a _{1n}
	A ₂	a ₂₁	a ₂₂	...	a _{2j}	...	a _{2n}
	Valoraciones
	A _i	a _{i1}	a _{i2}	...	a _{ij}	...	a _{in}

	A _m	a _{m1}	a _{m2}	...	a _{mj}	...	a _{mn}

2. Desarrollar estrategias de marketing mix internacional específicas para la penetración del mercado objetivo:

Es importante observar que el éxito de muchas empresas multinacionales está basado no sólo en los bienes y servicios que venden en naciones extranjeras sino también en las competencias distintivas (habilidades únicas) en los que se basan la producción y el marketing de esos bienes o servicios (Hill & Gareth R.).

Establecer el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una

imagen particular en relación con los productos de la competencia (Stanon, Etzel, & Walker).

La penetración de mercado se busca a través del “marketing mix internacional”, un término creado por McCarthy en 1960, el cual cuenta con 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción. A partir de este se ajusta el producto de la empresa, al lugar adecuado, en el momento indicado y al precio justo.

3. *Determinar el proceso de exportación de naranjas Valencia al mercado asiático, para la empresa Ledesma.*

Esto se logra a través de lo que se conoce como “ABC para exportar”, de la Agencia Pro Córdoba, la cual tiene como objetivo promover la oferta exportable y asistirá esta. El régimen general de exportación cuenta con una serie de pasos que toda empresa debe cumplir (Agencia para la Promoción de las Exportaciones, 2021).

Requisitos básicos:

Inscripción en AFIP como exportador: Esta brinda habilitación para la exportación.

Posición arancelaria: Identificar la posición permite conocer las medidas arancelarias, como derechos y reintegros.

Definición del incoterm: Definen las obligaciones y responsabilidades entre comprador y vendedor, dentro de un contrato internacional. Sirven para regular la entrega de la mercadería, la distribución de los gastos, la transmisión de riesgos y los trámites aduaneros.

Investigación de Mercado: La selección del mercado es un elemento clave, permite recolectar, identificar y analizar información, como la identificación de barreras de ingreso. Además, se determinará el medio de pago a utilizar.

Documentos de Comercio Exterior:

- Factura Comercial
- Lista de empaque
- Certificado de Origen
- Póliza de Seguro
- Declaración de Embarque
- Certificado de 3ros Organismos

Medios de transporte internacional: *Estos* pueden ser terrestres, aéreo, marítimo o multimodal.

Hay que destacar que Ledesma al ser considerado “Exportador experimentado”, algunos de estos puntos ya los realizó en previas ocasiones.

PLAN DE IMPLEMENTACION

Selección del mercado importador a través del Proceso Jerárquico de Análisis(AHP):

Con el propósito de cumplir con el primer objetivo, se presenta a continuación la matriz multicriterios, con la cual se determinará el país que presenta las condiciones más favorables para la exportación de naranjas. Como alternativa de importadores, se consideraron los países del este asiático.

Esta elección se debe a que los países de esta región, se destacaron en los últimos años por sus extraordinarias tasas de crecimiento del PIB. Estas economías se han transformado en los importadores más dinámicos del mundo, flexibilizando las condiciones de acceso a sus mercados (Campbell, Relación con los Países del Este Asiático).

Se utilizaron los siguientes criterios para realizar la selección: Valor importado, PIB per cápita, Inflación, Rating Moody’s y Doing Business. La creación de la siguiente matriz nos permitirá identificar el mercado más adecuado para la internacionalización de la naranja valencia.

DATOS	Valor importado de naranjas	PIB per capita	Inflacion	Rating Moody's	Doing Business
Malasia	109.251	11.109,30	3,30%	A3	12°
China	228.244	12.814	0,10%	A1	46°
Indonesia	30.101	4.798,00	4,32%	Baa2	73°
Singapur	43.250	82.808,00	5,70%	Aaa	2°
Tailandia	8.287	7.227,00	2,67%	Baa1	21°

CRITERIOS Y PESO

ALTERNATIVAS

	Valor de importacion	PIB per capita	Infalcion	Rating Moody's	Doing Business	PRIORIZACION	%
PESO	0,22	0,13	0,18	0,34	0,13		1
Malasia	0,23	0,08	0,15	0,17	0,26	0,17	17,00%
China	0,55	0,45	0,48	0,36	0,23	0,39	39,00%
Indonesia	0,08	0,20	0,08	0,04	0,02	0,07	7,00%
Singapur	0,11	0,19	0,04	0,36	0,34	0,26	26,00%
Tailandia	0,03	0,09	0,25	0,06	0,16	0,11	11,00%
Ponderac	0,10	0,16	0,15	0,41	0,18	1,00	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

A través de la matriz, se puede determinar que China logró la puntuación más alta entre los seis países seleccionados obteniendo un resultado de 39%. Este resultado respalda la decisión de exportar nuestro producto hacia el mercado chino.

Desarrollo de estrategias de marketing mix

Para introducirse exitosamente en el mercado chino, se requiere una cuidadosa planificación con respecto a las estrategias de marketing. En este caso, el enfoque del marketing mix resulta fundamental para lograrlo. Aplicándolo al contexto de las naranjas, se debe diseñar una estrategia integral que se adapte a las necesidades y preferencias del mercado chino, tanto en términos de características de producto, precio competitivo, la forma de distribución y la promoción adecuada para llegar a los consumidores. Existen diferentes tipos de importadores de naranjas que desempeñan roles específicos, para esto es esencial comprender las características y preferencias del mercado y establecer

COMPANÍA & DIRECCION	CONTACTO	EMAIL	TELEFONO
Hing Lee & Co. 3308 Hong Kong Plaza 186-191 Connaught Road West, Hong Kong	Patrick Kam Proprietor	hinglee_co@hongkong.com	(852) 2548 8333
Sunharvest Limited Room 607 Silvercord Tower II, 30 Canton Road Tsimshatsui, Kowloon	Loman Ng Manging Director	sunhar@biznetvigator.com	(852) 2736 0300 M: 9468-8837
Fook Fruits (Kwong Ki) Co., Ltd. 4 Shek Lung Street, Yaumatei, Kowloon	Andy Lai Director	Andy@fookfruits.com	(852) 2780 0777
Tung Woo Co. Room 601, Lee Kiu Bldg., 51 Jordan Road, Kowloon	Chan Wai Lau Director	--	(852) 2780 6443
Reliance Commercial Enterprises (H.K.) Ltd. 705 Central Plaza, 18 Harbour Road, Wanchai, Hong Kong	John Huang Manging Director	honrece@recoen.com	(852) 2522 4451
Hoi Sang Loong Fat Kee Room 603, Harvest Bldg., 29- 35 Wing Kut Street, Hong Kong	T.C. Chan Manager	--	(852) 2545 8382
United Fruit Co., Ltd. 19/F Hollywood Centre, 233 Hollywood Road, Hong Kong	Ms. Law Manager	ufhk@netvigator.com	(852) 2541 7200

contacto con posibles socios comerciales en China.

El Consulado General de la República Argentina cuenta con un perfil de mercado de frutas frescas que nos puede ayudar a seleccionar nuestro potencial importador.

Ilustración 2 Potenciales importadores

(Consulado General de la República Argentina, 2018)

Con respecto al lugar de destino, Ledesma venderá el producto a la empresa Sunharvest Limited, la cual se encargará de llevar las frutas al mercado mayorista de Jiangnam. Este mercado se encuentra en Guangzhou, también conocida como Cantón, en el sur de China. Guangzhou es una de las terceras ciudades más importantes del país y alberga una gran actividad comercial. En esta ciudad, existen varias alternativas, pero el mercado mayorista de Jiangnan se destaca por el nivel de transacciones realizadas. Desde este punto, las naranjas serán distribuidas a través de diversos canales de comercialización minorista tradicionales, como supermercados y puestos callejeros.

Los mercados mayoristas son parte esencial de la logística de distribución del país. Guangzhou ocupa una posición estratégica en el sur de China, cercana a la ciudad de Hong Kong y de Shenzhen, un área que representa la mayor aglomeración urbana del mundo (Biblioteca del Congreso Nacional).

Estrategia de producto:

El bien a exportar, como se mencionó anteriormente, es la naranja, como fruta fresca. Este es un producto, que para mantener su calidad y alargar su periodo de comercialización debe ser almacenado a una temperatura óptima entre 3 a 7°C, con una humedad entre 85 a 90%, hasta 5 meses. Estas deberán transportarse refrigeradas o en su defecto por la noche en camiones protegidos que aseguren el mantenimiento de la temperatura, hasta los puertos de carga (Ministerio de Agroindustria, 2012).

El producto será transportado hasta destino en buques primeramente adaptados al transporte de mercancía perecedera, en buques frigoríficos. Este debe realizarse sin pausas, ya que una rotura del equipo de frío puede suponer la pérdida total o parcial de la mercancía. Nuestro producto será transportado en un contenedor reefe de 40', estos se caracterizan por estar previstos de un equipo refrigerador, preservando mejor el frío evitando el deterioro de la fruta (Asín, 2017).

China cuenta con ciertas reglas de embalaje y etiquetado, las cuales la empresa Ledesma debe respetar. El embalaje no puede ser tóxico o peligroso y debe ser fácilmente degradable y reciclable, el producto vendido debe tener su etiquetado y anotaciones en chino, la información sobre el país origen debe estar claramente indicada, se debe incluir

el peso neto, fecha de producción, de caducidad y la dirección del distribuidor chino (Santander Trade, 2023).

Para lo mencionado anteriormente la mejor opción para llevar a cabo la exportación de las naranjas valencia son las cajas de cartón corrugado, estas tienen la ventaja de ser livianas para el transporte, limpias y de superficie suave que permite la aplicación de etiquetas y pueden ser fabricadas en un amplio rango de tamaño, forma y especificaciones de resistencia. Estas usualmente presentan ranuras de ventilación para que las frutas se enfríen y respiren. Se utilizará un papel para envolver la fruta individualmente conocido como sulfito, este sirve para proteger los golpes, aislar una de otra y evitar su deshidratación (Vargas, 2018).

También se tuvo en cuenta para la selección de este, la preocupación por la conservación del medio ambiente, con un objetivo de transporte y envasado con el menor impacto medioambiental posible ya que Ledesma busca alinear el crecimiento económico



con el cuidado del medio ambiente. El envase seleccionado es el envase “telescópico” de 15kg, con medidas de 500x300x215mm (FAMA Importadora y Exportadora S.A, 2023).

Ilustración 3 Caja telescópico

Estrategia de distribución:

Las exportaciones de fruta fresca han aumentado considerablemente de manera sostenida hacia China. Se trata de un mercado sofisticado, con la costumbre de consumir frutas de calidad, de muchos orígenes y variedades. La creciente selectividad se ha ido traduciendo en mayor consumo de frutas saludables y de alta gama. El atractivo de este mercado recae en el gran crecimiento económico mencionado anteriormente lo que lleva a un mayor poder adquisitivo de los consumidores (Consulado General de la República Argentina, 2018).

Por lo tanto, el canal de distribución que se utilizara para llevar a cabo la exportación del producto es el canal indirecto y largo, este es uno de los más utilizados para la venta de cítricos ya que ofrece varias ventajas, permitiendo una mayor cobertura

geográfica facilitando el proceso y el ingreso a nuevos mercados. El Incoterm seleccionado es el Incoterm Free On Board (FOB) con el cual haremos llegar la mercadería hasta Guangzhou. Es el Incoterm más utilizado para el transporte marítimo, en donde como vendedores, asumimos la responsabilidad hasta la entrega de la mercadería a bordo del buque en el puerto de embarque.

A partir de esto, el producto viajará desde la empresa Ledesma hasta nuestro comprador, en este caso es Sunharvest Limited, una empresa mayorista de frutas y verduras frescas ubicada en Hong Kong. Sunharvest Ltd., se encargará de hacer llegar el producto a Jiangnam, como se mencionó anteriormente, y de allí al minorista para que finalmente llegue al consumidor. El trayecto comenzará desde la Provincia de Jujuy, donde se encuentran las plantas de producción de Ledesma, hasta la Aduana San Pedro, en la provincia de Buenos Aires, aproximadamente a unos 1370km de distancia. Durante este recorrido, las frutas serán transportadas medio de un camión refrigerado. Posteriormente, la mercadería será trasbordada a un contenedor refrigerado, mencionado previamente, con destino al Puerto Victoria en la ciudad de Hong Kong. Como último trayecto, las naranjas serán trasladadas a la ciudad de Guangzhou, específicamente al mayorista Jiangnam, donde serán comercializadas.

Estrategias de promoción:

Elegir y combinar eficazmente los canales de marketing influye totalmente en el éxito de una venta ya que es el medio por el cual el cliente se relacionará con el negocio. Para la promoción de naranjas valencia se seleccionaron dos canales distintos, entre ellos la participación en ferias comerciales, las cuales brindan una excelente oportunidad para mostrar el producto seleccionado y establecer contactos comerciales, permitiendo encontrar potenciales compradores, distribuidores y otros actores claves de la industria. Otro canal importante es la página web de la empresa, esta le brinda identidad visual, una forma de concentrar en un solo lugar toda la información., permitiéndole a Ledesma aumentar el conocimiento de la firma, logrando un posicionamiento exitoso en el mercado internacional.

Esta también puede ser utilizada como plataforma de E-commerce, ya que China está fomentando fuertemente esta alternativa, como una opción segura para reactivar su economía y evitar nuevos contagios luego de la pandemia (Orellana, 2022).

Estrategia de precio:

Para la exportación del producto seleccionado, se considera un contenedor reefer de 40 pies en el cual caben aproximadamente 20 pallets estándar de 1200x1000mm donde cada uno soporta aproximadamente 1200kg, por lo tanto cada pallet contendrá 80 cajas telescópicas de 15kg (Embalajes Nicolas, 2021).

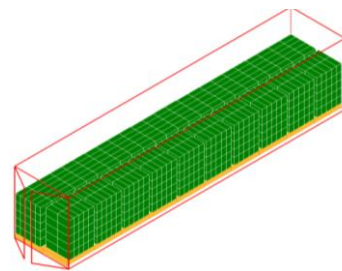


Ilustración 4 Contenedor 40'

El envío se hará por vía marítima, a través de un contenedor reefer FCL, lo que equivale a un total de 24.000kg de naranja valencia.

A continuación se detallará el precio calculado en base al incoterm FOB, cabe mencionar que los precios son orientativos, ya que es difícil determinar un costo con precisión. Para este cálculo se tuvo en cuenta información recolectada de distintos informes de la Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca y del Mercado Central de Buenos Aires.

Se tuvo en cuenta el precio mayorista de naranjas por kilogramo, el cual fue el 22 de Mayo de 2023 \$238,89 a partir de esta base, se calculó el precio en dólares por la cantidad de kilogramos de naranjas a exportar, el cual nos dio un total de \$19120 USD (Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca., 2023).

Con respecto al transporte interno, hay que tener en cuenta que en Argentina los costos de logística son caros debido a la suba de precios constantes del gasoil. Otro factor que juega en contra es la falta de infraestructura y la carga de impositiva, que terminan de multiplicar los costos (Garcia, 2022).

Aproximadamente, el costo de flete será de \$1500 USD, este fue calculado en base a los km totales desde la Provincia de Jujuy hasta el puerto de Buenos Aires, con un promedio de \$6.481,89 por tonelada (Infobae, 2022).

Por último, el seguro interno será de \$80USD según los kilómetros a recorrer y los envases, en este caso, las cajas de cartón tendrán un valor de \$1USD por unidad, por lo que nos daría un total de \$1600 USD.

Ilustración 5 Calculo precio FOB

Costos de exportación		USD			USD
Costo de la mercadería	<input type="text" value="19120"/>	19120	TOTAL COSTOS DE EXPORTACION:		22.350,00
Envases y embalajes	<input type="text" value="1600"/>	1600	TOTAL GASTOS INDIRECTOS:		0,00
Flete interno	<input type="text" value="1500"/>	1500	COSTO TOTAL:		22.350,00
Seguro interno	<input type="text" value="80"/>	80	UTILIDAD NETA:		0,00
Otros gastos directos	<input type="text" value="50"/>	50			
			USD		
FOB TOTAL:		22.128,71	DERECHOS DE EXPORTACION:		0,00
FOB UNITARIO:		0,92	DERECHOS TOTALES A PAGAR:		0,00
			ANTICIPO IMP. GANANCIAS:		0,00
			REINTEGROS A COBRAR:		221,29

Fuente: (VUCE, s.f.)

A partir de esta calculo, se puede determinar el precio total FOB el cual es de 22.128,71 USD y un FOB unitario de 0,92USD y una reintegración a cobrar de 221,29USD.

Determinación del proceso de exportación de naranjas Valencia al mercado asiático, para la empresa Ledesma.

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

El paso siguiente es la identificación de la posición arancelaria, la cual es **0805.10.00.100p**, este nos permite conocer su tratamiento arancelario, el cual el producto no debe pagar derecho de exportación, tiene reintegro del 1% (Tarifar, 2023).

Luego, se establece el Incoterm a utilizar, el cual fue definido anteriormente en la estrategia de penetración, donde se ha seleccionado el Incoterm FOB.

Con respecto a la investigación de mercado determinada en el marco teórico, este ya fue realizado en el desarrollo de los objetivos anteriores, donde se determinó que el mejor mercado para la exportación de naranjas de la empresa Ledesma, es China.

Como penúltimo lugar, se especifican los documentos que la empresa debe tener en cuenta para la exportación, los cuales son:

Factura proforma: Este es un documento provisional e informativo, que debe emitir la empresa exportadora para que nuestro cliente tenga toda la información necesaria sobre el producto que se va a facturar. Es similar a un presupuesto y es útil para que el comprador confirme sus datos y la operación de venta (Pol, 2023).

Factura Comercial “E”: La factura comercial es uno de los documentos de transporte marítimo más importantes, este debe ser emitido por Ledesma a la empresa importadora, y funciona como una prueba de venta entre el comprador y vendedor. Es imprescindible y requerido durante el despacho de aduanas para calcular los impuestos y aranceles a pagar. Este debe detallar precio, valor, cantidad, condiciones de compraventa, condiciones de pago, costos de seguro y transporte marítimo (iContainers, 2019).

Lista de Empaque: Este documento debe ser elaborado por Ledesma, cuyo principal objetivo es facilitar el reconocimiento selectivo de la mercancía, permite identificar el embarque y todos sus elementos, para mejor control y revisión de aduana (Logycom, s.f.).

Certificado de Origen: La función de este es determinar el país en el cual ha sido producida la mercancía, para ser presentada por el importador ante las autoridades del país de destino, para ser eximido del pago de derechos a la hora de nacionalizar la mercadería en el mercado chino.

Póliza de Seguro: Esta es emitida por una compañía de seguros para la empresa importadora, la cual resguarda los riesgos derivados del transporte de las mercancías.

Declaración de Embarque: También conocida como permiso de embarque, contiene información precisa sobre la mercadería que se pretende enviar, y permite que pueda salir del país rumbo a destino, esta es tramitada por un despachante de Aduanas a nombre de Ledesma (Argentina.gob.ar, s.f.).

Certificación de terceros Organismos: Las certificaciones con las que cuenta Ledesma tienen distintos alcancen en función de las áreas productivas, en este caso es la Dirección de Negocios de Frutas y Jugos. Todos los campos están certificados por GLOBALG.A. P, este adopta un enfoque holístico que cubre prácticas de producción responsables, relacionado también con la planta de empaque en función de Sostenibilidad ambiental y Biodiversidad, salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, Control

integrado de plagas (CIP y Manejo integrado del cultivo(MIC), Análisis de peligros y puntos de control críticos (Ledesma, s.f.).

Certificado Fitosanitario: Este tiene como fin la exportación de forma segura de cítricos argentinos a la República Popular de China donde el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, será el organismo argentino responsable de la aplicación del Protocolo. Es un documento importante para evitar la propagación de plagas, insectos o parásitos en productos vegetales, utilizado también para certificar los embalajes (Argentina.gob).

DIAGRAMA DE GANTT

Un diagrama de Gantt es una herramienta de gestión de proyectos que muestra las actividades realizadas durante un periodo de tiempo determinado, hasta su finalización. Presenta cada tarea y su duración, brindando una vista de alto nivel y detallada (Lucidchart, s.f.).

Para gestionar el proceso de exportación, se ha utilizado eficientemente un diagrama de Gantt, fundamental para planificar y supervisar las etapas del proyecto. Esto le permite a Ledesma hacer un seguimiento del progreso y detectar posibles retrasos o desviaciones en el cronograma, facilitando la coordinación entre los diferentes equipos de trabajo. Este diagrama es una herramienta valiosa para la gestión eficiente del proceso de exportación de naranjas,

Fuente: Elaboración propia.

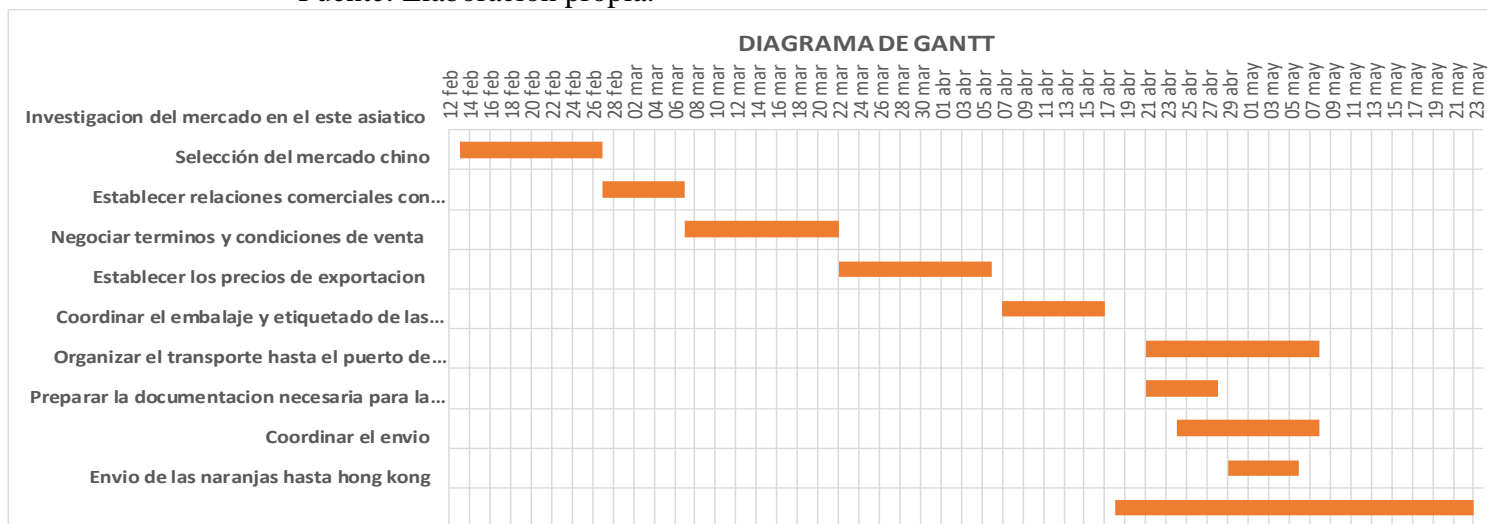


Tabla 4 Diagrama de Gantt

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, Ledesma se encuentra en una posición favorable para expandir su presencia en el mercado chino, específicamente en Guangzhou, con su producto estrella, la naranja. Como una de las ciudades más importantes de China, Guangzhou presenta una alta demanda y un gran potencial de ventas en diferentes sectores comerciales, como supermercados, empresas de alimentos y mayoristas. Como mercado en constante crecimiento, representa una excelente oportunidad para la compañía. Aunque existen distintos desafíos, como las diferencias culturales y regulaciones comerciales específicas, el potencial crecimiento en el mercado chino supera estos obstáculos.

Es importante destacar que Ledesma cuenta con experiencia previa en la exportación a China, lo cual constituye una ventaja significativa. La empresa ya posee con las herramientas y los conocimientos necesarios para llevar a cabo con éxito el plan de exportación. Este conocimiento previo permitirá a la empresa aprovechar sus relaciones comerciales establecidas y posicionarse como proveedor confiable y de calidad. Los beneficios de los acuerdos comerciales entre ambos países también le brindan a la empresa una ventaja competitiva para expandirse.

Es fundamental que el Grupo Ledesma comprenda y se adapte a las preferencias del consumidor Guangzhou en términos de calidad, presentación y empaque de las naranjas. Asimismo, es necesario asegurarse de que los productos cumplan con los estándares y regulaciones establecidos. Con un enfoque estratégico y el aprovechamiento de las oportunidades brindadas, Ledesma puede alcanzar el éxito y fortalecer su presencia como proveedor líder de naranjas.

Establecer alianzas estratégicas locales es sumamente importante, buscando socios comerciales confiables y bien establecidos en Guangzhou, como distribuidores mayoristas, que facilitaran la distribución de las naranjas y así llegar a un público más amplio.

Con una estrategia sólida y la implementación de estas recomendaciones, Ledesma podrá aprovechar las oportunidades en el mercado Guangzhou, expandir su alcance y consolidarse como un proveedor líder de naranjas en la región.

Bibliografía

A.Lopez, D., Venegas, J., & Baena, J. (Febrero de 2020). *Scielo*. Obtenido de Aplicación de un método multicriterio en la enseñanza de la investigación de mercados internacionales: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000100113&script=sci_arttext&lng=pt

Agencia para la Promocion de las Exportaciones. (30 de Septiembre de 2021). ABC para Exportar. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=rtRsvSGRd8Y>

Alvez, J. (12 de Mayo de 2023). *El Cronista* . Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/ipc-de-abril-2023-el-indec-publico-la-inflacion-y-el-dato-volvio-a-ser-alto/>

Argentina.gob. (s.f.). *Protocolo de requisitos fitosanitarios para la exportacion de citricos frescos argentinos a china*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/protocolo_china_citricos_es.pdf

Argentina.gob.ar . (15 de Abril de 2023). *Argentina y China continúan afianzado la agenda bilateral*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-y-china-continuan-afianzado-la-agenda-bilateral>

Argentina.gob.ar. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Generar y presentar declaración de exportación: <https://www.argentina.gob.ar/servicio/generar-y-presentar-declaracion-de-exportacion#:~:text=La%20declaraci%C3%B3n%20de%20exportaci%C3%B3n%2C%20conocida,del%20pa%C3%ADs%20rumbo%20a%20destino.>

Asín, P. V. (Diciembre de 2017). *El transporte de perecederos. Frutas y hortalizas*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24642/TFM000840.pdf?sequence=1>

Banco Mundial. (4 de Abril de 2023). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Luego%20de%20la%20pandemia%2C%20la,desatada%20por%20la%20COVID%2D19.>

Biblioteca del Congreso Nacional . (s.f.). *Biblioteca del Congreso Nacional* . Obtenido de Entendiendo el mercado chino de la fruta fresca: <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/mercado-fruta-china-pablo-escalona>

Campbell, J. (s.f.). Relación con los Países del Este Asiático. *Revista de Relaciones Internacionales* Nro. 10, 1. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/lucasalbo,+Gestor_a+de+la+revista,+8.pdf

Canvas. (s.f.).

CERA. (2023). *CERA*. Obtenido de <https://www.cera.org.ar/quienes-somos>

Consulado General de la Republica Argentina . (2018). *Consulado General de la Republica Argentina* . Obtenido de PERFIL DE MERCADO DE FRUTAS FRESCAS : [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/INFCHONGLimonos%20%20%20%20%20%20%20%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/INFCHONGLimonos%20%20%20%20%20%20%20%20(1).pdf)

Consulado General de la Republica Argentina. (2018). *Perfil de Mercado Frutas Frestas Hong Kong*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/INFCHONGLimonos%20%20%20%20%20%20%20%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/INFCHONGLimonos%20%20%20%20%20%20%20%20(3).pdf)

Cristini, M., & Bermudez, G. (Marzo de 2023). *Mercado*. Obtenido de <https://mercado.com.ar/economia-y-politica/el-comercio-exterior-entre-las-dificultades-internas-y-externas/>

Dinatale, M. (23 de Septiembre de 2021). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/duro-informe-de-la-onu-sobre-el-impacto-negativo-del-covid-en-argentina/>

Dinatale, M. (31 de Mayo de 2023). *El Cronista*. Obtenido de Los ambiciosos planes de Lula y Alberto Fernandez para reflotar la Unasur: <https://www.cronista.com/economia-politica/los-ambiciosos-planes-de-lula-da-silva-y-alberto-fernandez-para-reflotar-la-unasur/>

Ehuletche, B. (28 de Marzo de 2023). Obtenido de Las exportaciones en 2023 pueden mostrar "la peor caída de su historia": el impacto en el PBI: <https://www.cronista.com/economia-politica/exportaciones-alertan-que-2023-puede-mostrar-la-peor-caida-de-su-historia/>

El cronista . (19 de Enero de 2022). *El Cronista*. Obtenido de De la mano de Europa, Ledesma lidero exportacion de citricos. : <https://www.cronista.com/negocios/de-la-mano-de-europa-ledesma-lidero-exportacion-de-citricos/>

El Economista . (27 de Abril de 2023). *Unasur, economía y comercio bilateral: los temas que tocaron Alberto Fernández y Lula en su reunión*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/politica/unasur-economia-comercio-bilateral-temas-tocaron-alberto-fernandez-lula-su-reunion-n61862>

Embalajes Nicolas. (2021). Obtenido de Palet Americano:Características,Peso y Medidas. :
<https://www.embalajesdemadera.net/palet-americano-medidas/>

FAMA Importadora y Exportadora S.A. (2023). FAMA. Obtenido de Nuestros Envases Y Confecciones:
<https://citrusfama.com.ar/envases-y-confecciones-de-citricos/#telescopico>

Federcitrus. (2022). *Federcitrus.org*. Obtenido de <https://www.federcitrus.org/resumen-del-mercado-global-de-la-naranja-10/>

Garcia, G. (2022). *El Cronista*. Obtenido de El caprichoso costo de la logística: uno por uno los factores que multiplican los precios de todo:
<https://www.cronista.com/apertura/empresas/el-caprichoso-costode-la-logistica-uno-por-uno-los-factores-que-multiplican-los-precios-de-todo/>

Hill, C. W., & Gareth R., J. (s.f.). *Administración Estratégica.Un enfoque integral*. (Vol. Novena). (J. R. Martinez, Ed.) Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>

iContainers. (2019). *iContainers*. Obtenido de ¿Qué es la factura comercial y para qué sirve?:
<https://www.icontainers.com/es/ayuda/factura-comercial-que-es/>

Ignacio, C., Maspi, N., & Lynch Guevara, J. (Marzo de 2023). *Citricos dulces en Argentina* . Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/39_-_citricos_dulces_-_argentina_productiva.pdf.pdf

Infobae. (2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/campo/2022/02/04/los-costos-del-transporte-de-cargas-arrancaron-el-2022-con-un-aumento-de-casi-el-3/>

La Cancillería . (27 de Agosto de 2020). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto* . Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/el-gobierno-presento-herramientas-para-impulsar-el-desarrollo-de-las-pymes>

La Cancillería. (2022). *Plan Nacional de Promoción de Exportaciones 2023*.

Ledesma. (2022). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/#frutas>

Ledesma. (2022). *Memoria y Reporte integrado*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/wp-content/uploads/2022/09/Reporte-Integrado-2022.pdf>

Ledesma. (s.f.). *Ledesma*. Obtenido de Frutas y Jugos: <https://www.ledesma.com.ar/frutas-y-jugos/>

Libretilla. (7 de Marzo de 2022). *Libretilla*. Obtenido de <https://libretilla.com/paises-mas-produccion-naranjas-mundo/>

Logycom. (s.f.). *Logística y Comercio Exterior* . Obtenido de <https://www.logycom.mx/blog/lista-de-empaque-que-es-como-se-hace>

Lucidchart. (s.f.). *Lucidchart*. Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-gantt>

Ministerio de Agroindustria. (2012). *PROTOCOLO DE CALIDAD PARA NARANJAS DULCES FRESCAS*. Obtenido de https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/sistema_protocolos/SAA036_Naranja_v09%20Oficializado%202012.pdf

Molina, F. R. (2023). *El Pais*. Obtenido de El presidente argentino, Alberto Fernández, anuncia que no se presentará a la reelección: <https://elpais.com/argentina/2023-04-21/el-presidente-argentino-alberto-fernandez-anuncia-que-no-se-presentara-a-la-reeleccion.html>

Munñoz, B., & Romana, M. (1 de Octubre de 2016). Aplicacion de metodos de decision multicriterio discretos al analisis de alternativas en estudios informativos de infraestructuras de transporte . *Pensamiento Matematico* , 6. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AplicacionDeMetodosDeDecisionMulticriterioDiscreto-5998856.pdf>

Orellana, D. (2022). *Vision Fruticola*. Obtenido de Mercado chino: Calidad e inocuidad serán factores claves: <https://www.visionfruticola.com/2020/09/calidad-e-inocuidad-seran-factores-claves/>

Padinger, G. (25 de Julio de 2022). *CNN*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-crisis-economia-argentina-orix/>

Palencia, A., & Armando, S. (Mayo de 2020). *Análisis sobre el Segundo Plan de de Accion Conjunta entre Argentina y China(2019-2023)*. Obtenido de <https://fundeps.org/wp->

[content/uploads/2020/06/L-Documento-de-an%C3%A1lisis -Segundo-plan-quinquenal-China-Argentina-1.pdf](content/uploads/2020/06/L-Documento-de-an%C3%A1lisis-Segundo-plan-quinquenal-China-Argentina-1.pdf)

Piqueras, V. Y. (27 de Noviembre de 2018). *victoryepes.blog*. Obtenido de Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process, AHP): <https://victoryepes.blogs.upv.es/2018/11/27/proceso-analitico-jerarquico-ahp/>

Pol. (2023). *FacturaDirecta*. Obtenido de Qué es una factura proforma: <https://www.facturadirecta.com/blog/que-es-una-factura-proforma/>

ProCordoba . (2023). *ProCordoba*. Obtenido de ¿Quiénes Somos?: <https://www.procordoba.org/quienes-somos-4277.html>

Santander. (2014). *Santander*. Obtenido de https://www.santander.com.ar/banco/wcm/connect/334d5845-2526-41eb-ab43-3e969748306c/Prospecto_Programa_Ledesma.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE

cto_Programa_Ledesma.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE

Santander Trade. (Abril de 2023). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Santander Trade. (2023). *Santander Trade* . Obtenido de China:Empaques y normas: <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/china/empaques-y-normas>

Santander Trade. (2023). *Santander Trade Markets*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Universidad Siglo 21. (s.f.). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/18620/pages/reporte-de-caso-modulo-0#grupoledesma>

Vargas, M. I. (2018). *LOS ENVASES Y EMBALAJES PARA PRODUCTOS FRUTIHORTICOLAS DESTINADOS A LA EXPORTACION* . Obtenido de http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/64996/1505/Vargas-Matias-ivan-Los-envases-y-embalajes-para-productos.pdf

VUCE. (2023). *Ventanilla Unica De Comercio Exterrior* . Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/posicion/tributaciones?posicion=0805.10.00.100P&operacion=exportacion>

VUCE. (s.f.). *Ventanilla unica de Comercio Exterior*. Obtenido de Calculadora precio Fob: <https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/0805.10.00.100P/China>

Zalazar, M. (21 de Febrero de 2022). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/crisis-pandemia-argentina-perdio-20-000-empresas_0_dJGJ9s7G9U.html?gclid=CjwKCAjw3POhBhBQEiwAqTCuBiPNGBnZanVKU-3Y7eGdyw8FifUym6xBuOb1D-OTOcgD2kom0NpF6xoCq8IQAyD_BwE

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Matriz Multicriterio.....	19
Ilustración 2 Potenciales importadores	
Tabla 1 FODA	7
Tabla 2 Lista de importadores.	15
Tabla 3 Lista de exportadores.....	15
Tabla 4 Diagrama de Gantt	29
.....	22

Ilustración 3 Caja telescopio	24
Ilustración 4 Contenedor 40'	26
Ilustración 5 Calculo precio FOB	27