

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comercio Internacional



REPORTE DE CASO

Nuevas oportunidades de negocios en el mercado internacional para la empresa Grupo
LEDESMA

Alumna: Frydman Sofia

Legajo: CIN02147

DNI. 42641724

Año 2022

RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Grado se realizó un proyecto de exportación de limones frescos para Grupo Ledesma, una empresa agroindustrial líder en Argentina. El objetivo general de este reporte fue, mediante el estudio e identificación de oportunidades comerciales, mejorar la inserción de Ledesma en el mercado de los cítricos en el continente americano. Con el fin de desarrollar los objetivos planteados se realizó un análisis del entorno nacional e internacional donde se encuentra inmersa la empresa teniendo en cuenta factores internos y externos que podrían afectarla.

Una vez determinado que la empresa cuenta con las capacidades para poder realizar este proyecto, se realizó una investigación de los países americanos que calificarían como potenciales clientes. Apoyado de la fundamentación teórica, se seleccionó al mercado estadounidense para incursionar ya que probó ser el más destacado según los criterios elegidos. Posteriormente, se buscaron empresas del país selecto que puedan convertirse en futuros compradores de Ledesma. Por último, se describió el proceso de exportación de los limones frescos detallando las diferentes etapas por las que se debe pasar para que este proyecto sea un éxito y Ledesma pueda posicionarse en la cima de los productores mundiales de limón.

PALABRAS CLAVES: exportación; mercado internacional; limón; cítricos.

ABSTRACT

In the present final degree thesis, an export project of fresh lemons was carried out for Grupo Ledesma, a leading agro-industrial company in Argentina. The main objective of this report was, through the study and identification of commercial opportunities, to improve Ledesma's insertion in the citrus market in the American continent. In order to develop the stated objectives, an analysis of the national and international environment where the company is immersed was carried out, taking into account internal and external factors that could affect it.

Once it was determined that the company has the capabilities to execute this project, an investigation was put through of the American countries that would qualify as potential clients. Supported by the theoretical foundation, the US market was the one selected to enter as it proved to be the most prominent according to the chosen criteria. Subsequently, companies from the selected country were sought that could become future buyers of Ledesma. Finally, the process of exporting fresh lemons was described, detailing the different stages that must be passed through for this project to be a success and for Ledesma to position itself at the top of the global lemon producers.

KEY WORDS: export; international market; lemon; citrus.

INDICE

Introducción	4
Análisis De La Situación	6
Microentorno	6
Macro entorno	8
Entorno Internacional	13
Diagnóstico y Discusión	14
Marco teórico	15
Plan de implementación	18
Conclusiones y recomendaciones	24
Referencias Bibliográficas	26
Anexo	29

INTRODUCCIÓN

En el presente Trabajo Final de Grado, en el marco de la Universidad Siglo 21 de la carrera Licenciatura en Comercio Internacional, se desarrolla un reporte para una correcta identificación de oportunidades de negocio en el mercado americano para la empresa agroindustrial Ledesma.

Nacida en 1908 como un ingenio azucarero en la provincia de Jujuy, en la actualidad Ledesma es líder en la producción de azúcar y papel, y cuenta con una participación significativa en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales (Ledesma, s.f.).

La caña de azúcar, materia prima básica de Ledesma, es producida en Jujuy. Con sus jugos es posible elaborar azúcar y alcohol, mientras que con la fibra se produce pasta celulósica y papel. A estos dos se les agrega valor transformándolos en cuadernos, resmas, formularios continuos y repuestos tanto escolares como comerciales. Para estos procesos la compañía genera su propia energía con el bagazo de caña de azúcar, con el gas de su producción y el aprovechamiento del agua (Universidad S21, s.f.).

La producción de carne y cereales se desarrolla en las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires, mientras que la de frutas es realizada en Jujuy. Allí, se empacan para la venta o se procesan para la producción de aceites esenciales y jugos concentrados (Universidad S21, s.f.).

Dentro de la cartera de productos de la organización se ha seleccionado el limón para potenciar su inserción en el mercado internacional. Ledesma es líder en las exportaciones de cítricos frescos en la Argentina, sin embargo, del total exportado por la empresa en el 2021, únicamente el 14% fue de limones. (Grupo Ledesma, 2022, p 50). Teniendo en cuenta el excelente potencial y la gran capacidad productiva de la empresa, se considera que Ledesma podría incursionar en nuevas líneas comerciales en el continente americano y posicionarse en el mercado de limones como un proveedor sobresaliente

Según menciona la renombrada revista Forbes (2022), el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos estimó la producción mundial de limones en el 2020 en casi 6,5 millones de toneladas; de esa cifra, Argentina aportó cerca del 20%. Las compañías que lideran las exportaciones argentinas de limón son las que se nombrarán a continuación y podemos considerarlas como competencia directa de Grupo Ledesma:

- | | | |
|----------------------|--------------------|-------------------|
| 1. Citrusvil | 4. Citromax | 7. FGF Trapani |
| 2. San Miguel Global | 5. La Moraleja | 8. Padilla Citrus |
| 3. ArgentiLemon | 6. Vicente Trapani | 9. Frutucuman |

Todas estas compañías pueden considerarse como casos de éxito del proyecto que se desarrollará en las próximas páginas. Por ejemplo, Citrusvil, según la revista Forbes (2022), se ha posicionado como el productor número 1 de limón en Argentina; es por eso que podría ser tomada como referente de lo que una empresa del norte argentino puede lograr.

Citrusvil se dedica a la producción, industrialización y comercialización del limón y sus derivados, los cuales se destinan al mercado de bebidas, fragancias y sabores. Durante la década de los 70, Vicente Lucci funda lo que en unos años sería una de las empresas más importantes del sector alrededor del mundo. Lucci decide hacerlo en Tucumán debido a las condiciones agroclimáticas que presenta la provincia para producir limones. Su decisión fue completamente acertada y hoy abastece a mercados de todo el continente americano, europeo y en Oriente también (FIX SCR, 2022).

Sin embargo, no es necesario mirar hacia afuera para encontrar casos de éxito. El mismo Grupo Ledesma podría considerarse como uno en el mercado de las naranjas. Este reporte tiene la intención de lograr una inserción a gran escala del limón como ya lo ha hecho con el resto de sus productos. Entonces, podemos afirmar con certeza que este proyecto de internacionalización es realizable y generaría un posicionamiento destacado de la empresa en el mercado de los cítricos.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un proyecto de exportación de limones frescos para una mejor inserción de la empresa Ledesma en el mercado de los cítricos en el continente americano para el primer semestre del año 2023.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Seleccionar dentro del mercado americano el país más adecuado para exportar el producto seleccionado, limones frescos.
- Describir el proceso de exportación al mercado seleccionado.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Realizando un análisis de la situación de la empresa y el ambiente donde se sitúa podemos comprender diferentes factores internos y externos que puedan afectar a la aplicación de este proyecto. Primero se realizará un análisis interno de la empresa conociendo sus fortalezas y debilidades y también se conocerán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Luego, se analizará el macroentorno, es decir, el ambiente domestico donde se desarrolla la empresa. Por último, se detallarán importantes datos del producto en cuestión en el entorno internacional.

MICROENTORNO

Ledesma es una empresa agroindustrial argentina que cuenta con 111 años de historia. Actualmente es líder en la producción de azúcar y papel, y participa notablemente en los mercados de frutas y jugos cítricos, bioetanol, alcohol, cereales y carne. En Jujuy y Salta se destinan más de 3000 hectáreas a plantaciones de naranjas, pomelos y limones; destinando los mejores para su venta de fruta fresca y el resto se industrializa (Ledesma, s.f.).

El producto en cuestión en este proyecto es el limón, vendido como fruta fresca. Éste presenta la siguiente posición arancelaria: 0805.50.00.100W

Sección	II	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
Capítulo	08	FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES; CORTEZAS DE AGRIOS, CÍTRICOS, MELONES O SANDÍAS
Partida	0805	AGRIOS (CÍTRICOS) FRESCOS O SECOS.
Nomenclatura Común del MERCOSUR	0805.50.00	Limonos (Citrus limón, Citrus limonum) y limas (Citrus aurantifolia, Citrus latifolia)
Sistema Informático Malvina	0805.50.00.100W	Frescos a granel (RG 2146 AFIP)

Tabla 1. Descripción desagregada de la posición, Fuente: elaboración propia a partir de CIVUCE (2022)

El tratamiento arancelario para la exportación que presenta esta partida arancelaria es el presentado a continuación:

Derecho de exportación (DE)	Reintegro (RE)
0%	1%

Tabla 2. Tratamiento arancelario del producto, Fuente: elaboración propia a partir de Tarifar (2022)

OBSERVACIONES	
SGP - Sistema Generalizado de Preferencias	Estados Unidos de América
Acuerdos	Egipto - Mercosur Israel – MERCOSUR
Impuestos	Anticipo del Impuesto a las Ganancias en Operaciones de Triangulación
Intervención Previa	Flora Silvestre - Conservación de la Biodiversidad SENASA - Vegetales; Principios activos y productos agroquímicos y biológicos - Exportación
Mercado de Cambios	Plazo de ingreso y liquidación de divisas: 180 días corridos
MERCOSUR – CCPAC	Anexo II - Dir N° 20/20 CCM - Bolivia Anexo II - Dir N° 20/20 CCM - Chile Anexo II - Dir N° 20/20 CCM - Venezuela Anexo II - Dir N° 20/20 CCM - Colombia Anexo II - Dir N° 20/20 CCM - Perú

Tabla 3. Observaciones y datos a considerar, Fuente: elaboración propia a partir de Tarifar (2022)

A continuación, se desarrollará la matriz FODA con el fin de indagar en características fundamentales de la empresa y el entorno. Esta herramienta de gran utilidad nos permite visualizar la empresa en base a sus aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) y determinar su posición en el mercado.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> → Empresa con experiencia de más de un siglo → Política comercial de acuerdos de largo plazo con una reducida cartera de clientes altamente fidelizados, ofreciendo productos para sus necesidades y cumpliendo los estándares de calidad y seguridad alimentaria → Certificaciones GLOBALGAP, ISO 9001:2000 → Ampliación de la superficie de cultivo de limón en Jujuy → Reacondicionamiento de la planta de empaque en Libertador General San Martín para exportar limones 	<ul style="list-style-type: none"> → En los EE.UU. el mercado estuvo más estable, con buena demanda y buenos precios durante toda la temporada 21/22 → Primera exportación de limones a Vietnam, dando paso a abrir nuevos mercados → Unión Europea reabrió el mercado de los cítricos importados en mayo de 2021
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> → Largas distancias a los principales puertos del país → Producto posee muchas limitaciones fitosanitarias a la hora de exportar → La producción es directamente dependiente de las imprevisibles condiciones climáticas 	<ul style="list-style-type: none"> → Guerra Rusia-Ucrania genera sobreoferta por la falta de compra de parte de Rusia → Rebrote de COVID → El Gobierno argentino dispuso nuevas restricciones para acceder al Mercado Único y Libre de Cambios (MULC) dificultando el acceso a las divisas para el

	<p>pago de los insumos, los bienes de capital y los servicios en el exterior</p> <p>→ Inestabilidad económica: fluctuación del tipo de cambio, alta inflación</p> <p>→ Aumento de producción en países competidores de Argentina, generando sobreproducción en el mercado y baja de precios</p>
--	---

Tabla 4. Matriz FODA de la empresa Ledesma, Fuente: elaboración propia

La matriz recién presentada nos permite concluir que la empresa Ledesma se encuentra en óptimas condiciones para explotar su potencial y apostar por nuevas líneas comerciales para el limón. Sus grandes fortalezas y un contexto internacional favorable permitirán que supere las debilidades presentadas y adaptarse a un contexto amenazante.

MACROENTORNO

En este apartado del informe se identifican los principales factores que afectan al entorno nacional en el que se desenvuelve la empresa Ledesma a través de un análisis PEST. Este método, desarrollado por Liam Fahey y V.K. Narayanan en 1967 hace referencia al acrónimo de los factores que serán analizados: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. A continuación, se describirá cada una estas variables que, si bien son externas a la empresa, la afectarán en su funcionamiento y en el éxito o fracaso de este proyecto.

Factor Político

Según la página web oficial de la Casa Rosada (2022), la Argentina adopta para su gobierno la forma Republicana, Representativa, y Federal. En el año 2019, cumpliendo con la forma republicana en la que el pueblo elige sus representantes, asume al Poder Ejecutivo el actual presidente Alberto Fernández. Representando al partido político Frente de Todos se han implementado una serie de medidas proteccionistas que no fueron en concordancia con las implementadas por el ex presidente Mauricio Macri.

El partido Frente de Todos (2022) en su sitio web, en el apartado Desarrollo Económico, menciona que “las políticas de desarrollo productivo deberán priorizar aquellos proyectos que generen un incremento de las exportaciones y sustituyan importaciones”. Sin embargo, podemos notar que la política comercial del gobierno de Fernández es cada vez más restrictiva.

A pesar del consenso popular de lo esencial que son las exportaciones para el ingreso de divisas, en los últimos 15 años el país pasó de tener 14.500 a 9600 empresas exportadoras. Son diversos los motivos por lo cual esto ha ocurrido, entre los que podemos nombrar medidas impositivas y regulatorias impensadas en otras regiones del mundo (Landa, 2022).

El proteccionismo a pesar de buscar beneficios para la sociedad argentina, una de sus consecuencias es la exclusión del contexto internacional. A diferencia de nuestros países vecinos que se dirigen en la senda del libre comercio, Argentina hoy en día cuenta con los siguientes acuerdos comerciales:

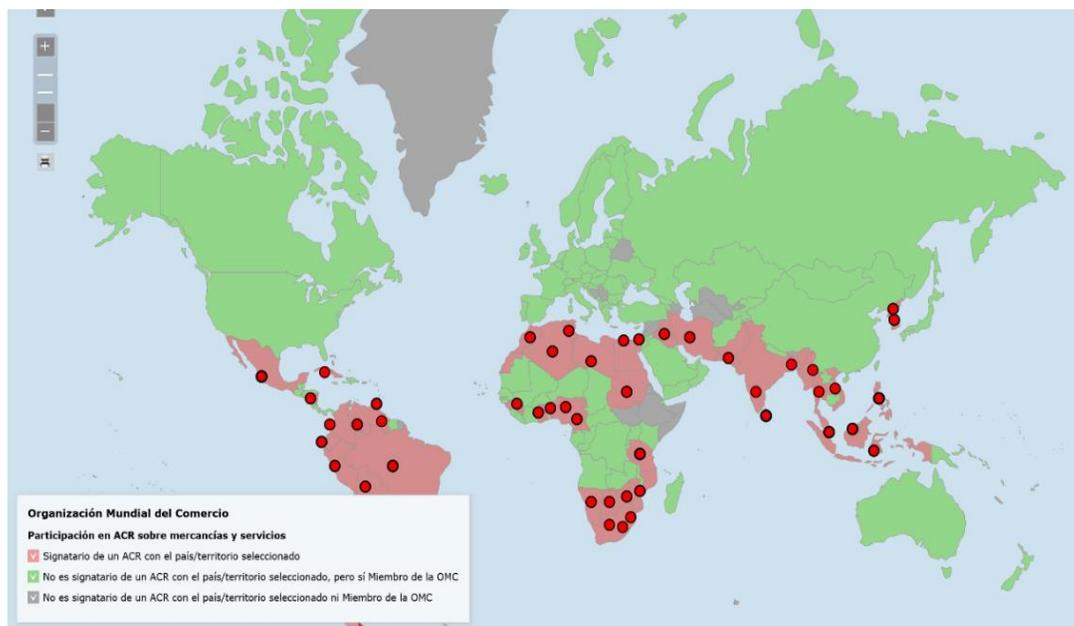


Imagen 1: OMC. Participación de Argentina en acuerdos comerciales regionales. 2022.

En el 2019 se contaba con 20 acuerdos comerciales de carácter internacional. De estos 20 se desprende que 13 se alcanzaron a través del MERCOSUR, 6 son bilaterales y uno sobre la incorporación a la OMC. Por fuera de Latinoamérica no se han realizado acuerdos directos, únicamente a través del MERCOSUR se pudo realizar algunos acuerdos con países africanos y asiáticos (Fraccia, 2019).

Los vínculos comerciales de Argentina dejan mucho que desear, pero podemos encontrar diferentes agencias de promoción a las exportaciones que pueden ser de gran ayuda a la hora de realizar operaciones de comercio internacional. Las exportaciones son una fuente de ingresos genuinos para el Estado que permiten fortalecer las reservas del Banco Central, es por eso que la creación de estas agencias resulta primordial para el desarrollo del país. Algunas de las más importantes se nombran a continuación:

Organismo	Función
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina	<ul style="list-style-type: none"> → Participar en las estrategias de promoción de exportaciones y de desarrollo de la inversión extranjera y del turismo. → Coordinar y difundir información sobre mercados externos a través del Portal Argentina Trade Net y otras iniciativas complementarias. → Coordinar la sistematización de la información sobre barreras a las exportaciones argentinas en los mercados externos.
Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional	<ul style="list-style-type: none"> → Brindar asistencia gratuita e integral a las empresas en su camino exportador. → Facilitar proyectos de inversión.
Cámara de Exportadores de la República Argentina	<ul style="list-style-type: none"> → Promover el desarrollo y competitividad del sector exportador argentino en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la Naciones Unidas.
Cámara Argentina de Comercio y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> → Asesoramiento integral en normativa referente a las importaciones y exportaciones. → Difusión de la oferta exportable de las empresas argentinas en el exterior.

Tabla 5. Organismos de promoción de exportaciones argentinas. Fuente: elaboración propia.

Factor Económico

Según el Banco Mundial (2022), dos años después de que el COVID-19 causara una de las peores recesiones mundiales desde la Segunda Guerra Mundial, la economía internacional está en peligro nuevamente. Esta vez nos enfrentamos a una inflación alta y poco crecimiento al mismo tiempo. Aunque se pudiera evitar una recesión mundial, las consecuencias de la estanflación podrían persistir por años.

La estanflación, según el banco Santander, es un concepto acuñado a partir de los términos “estancamiento” e “inflación” utilizado para designar una situación económica en la que se da una alta inflación y un estancamiento de la economía, con tasas de crecimiento del PIB bajas o negativas. En medio de la guerra en Ucrania, el aumento de la inflación y de las tasas de interés, se espera que el crecimiento económico mundial se desplome en 2022. Ahora es probable que pasen varios años de inflación por encima del promedio y crecimiento por debajo del promedio, con consecuencias potencialmente desestabilizadoras para los países de bajos y medianos ingresos. Este fenómeno de la estanflación no ha sido visto desde la década de 1970 (BBVA Research, 2022).

Argentina forma parte de los países clasificados como “economías emergentes” según el Banco Mundial. En el gráfico a continuación podemos ver que los países en desarrollo a pesar de haber tenido una recuperación del COVID-19 no continuarán con un crecimiento debido a las condiciones internacionales mencionadas anteriormente. Estas previsiones del informe de junio del 2022 del Banco Mundial nos ayudan a contextualizar el entorno en el que se encuentra inmersa Argentina.

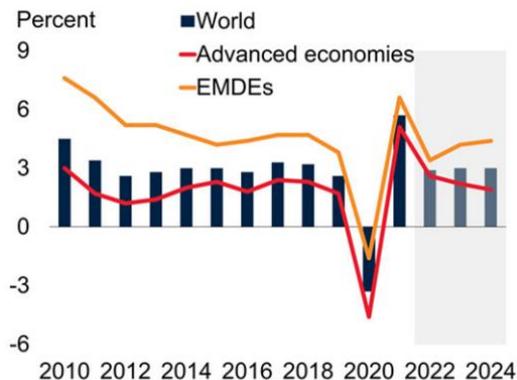


Imagen 2. Crecimiento mundial. Fuente: Banco Mundial (2022).

Sumado a un contexto internacional muy incierto, Argentina acarrea una inestabilidad macroeconómica y una incapacidad de crecer hace muchas décadas. El país lidia con un déficit fiscal desde el siglo pasado, entre 1900 y hoy solo en 10 años el Estado logró un superávit. Este problema macroeconómico suele lidiarse emitiendo deuda, pero nuestro país es el más endeudado de la región y no puede resolverlo de la manera “tradicional”. Después de Venezuela y El Salvador, Argentina tiene el riesgo país más alto de América Latina, generando desconfianza a los demás países (Smink, 2022).

Frente a la limitación de no poder emitir deuda, el gobierno de Alberto Fernández durante los últimos años ha aumentado la emisión de pesos para pagar las cuentas, lo que explicaría los altos niveles de inflación. Según el último informe realizado por el banco BBVA, “el exceso creciente de pesos junto con la ausencia de un plan de estabilización que ancle expectativas imponen un piso alto a la inflación” (BBVA Research, 2022, link web).

En agosto del 2022 el alza de precios llegó al 78,5% interanual, posicionando a Argentina en el ranking de los países con las inflaciones más altas del mundo. A finales de julio el presidente anunció "No se puede seguir viviendo eternamente con déficit fiscal", durante una gira por Europa. Reiterando ese mensaje, el nuevo ministro de Economía, Sergio Massa, declaró que la primera meta del gobierno será construir equilibrio fiscal (Smink, 2022). Actualizar para todo 2022.

A continuación, podremos ver un resumen de los indicadores más significantes a la hora de analizar la situación económica de un país.

	2019	2020	2021	2022e	2023e
PIB (% a/a)	-2,0	-9,9	10,4	2,5	-1,5
Inflación (% a/a fdp)	53,8	36,1	50,9	95,0	105,0
Tipo de Cambio (vs USD fdp)	59,9	82,6	101,9	170,0	316,0
Tasa de Política Monetaria* (% fdp)	58,5	37,1	36,7	70,0	75,0
Consumo Privado (% a/a)	-6,1	-13,7	10,0	4,3	-1,4
Consumo Público (% a/a)	-6,4	-1,9	7,1	4,2	1,3
Inversión (% a/a)	-16,0	-13,0	33,4	0,7	-3,8
Resultado Fiscal Primario (excluyendo DEGs, % PIB)	-0,4	-6,4	-3,0	-3,3	-2,5
Cuenta Corriente del Balance de Pagos (% PIB)	-0,9	0,8	1,4	-0,1	-1,4

Imagen 3. Previsiones Banco BBVA 2022. Fuente: BBVA Research (2022)

Factor Sociocultural

Podemos notar desde hace ya varios años una tendencia mundial de mejoras en la alimentación. Las personas son más conscientes y responsables de lo que consumen, prefiriendo productos orgánicos o certificados por sobre los que no.

El auge del capitalismo generó un cambio en las dietas de las personas donde por facilidad o diferencia de precio se consumían más productos procesados. Sin embargo, eso ha empezado a cambiar y son cada vez más las personas que deciden volver a un estilo de vida más “natural”. El mercado de las frutas y verduras hoy en día se ve obligado a presentar certificados de calidad para poder ingresar a determinados mercados. Esto demuestra una tendencia hacia una mayor exigencia por parte del consumidor y es un factor muy importante a tener en cuenta para la empresa Ledesma.

Factor Tecnológico

Es evidente en el año 2022 que el avance de la tecnología es esencial y sigue creciendo en la agroindustria. La tecnología permite evolucionar y aplicar nuevas formas de trabajo más eficientes y eficaces. Según la página web oficial de Argentina (2022), “los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para transformar la actividad agropecuaria de Argentina”. Cita textual.

La tecnología es un factor muy importante a tener en cuenta en una empresa como Ledesma donde la adquisición de maquinarias y bienes de capital permiten mejoras en la productividad. En un mundo

donde la población mundial crece exponencialmente, el mercado agrícola debe estar a la altura y poder abastecer a la demanda que sigue aumentando.

ENTORNO INTERNACIONAL

Por último, analizaremos el contexto internacional en el cual se desarrollaría la empresa Ledesma. A continuación, se presentará un cuadro con los principales países exportadores de limón, quienes podemos considerar como competencia en el mercado mundial:

País Exportador	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Distancia media de los países importadores (km)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
España	4.231.831	1.580	26,2
Sudáfrica	1.840.989	9.436	11,4
China	1.336.180	6.606	8,3
Estados Unidos	974.700	2.909	6
Países Bajos	970.538	1.976	6
Türkiye	933.720	3.866	5,8
Egipto	853.456	1.746	5,3

Tabla 6. Principales exportadores de 0805, Fuente: elaboración propia a partir de TradeMap (2022)

Podríamos deducir de esta tabla que España sería el competidor más directo de Argentina, sin embargo, nuestro país se beneficia de la venta a contra estación. Es por eso que Sudáfrica pasaría a ser el principal competidor al que Ledesma se enfrentaría. Este país, junto a los demás principales productores, han experimentado un crecimiento en la producción generando una sobreoferta a nivel mundial. Esta problemática se vio agravada por la invasión rusa en Ucrania a principios del 2022.

Como es de público conocimiento, Rusia se encuentra inmersa en un conflicto bélico que ha tenido consecuencias impensadas, una contracción de la demanda europea y aumentos en los costos de insumos como los fertilizantes que se han incrementado en 2022 más del 100%. A esto se le suman las repercusiones que se siguen experimentando de la reciente pandemia en las cadenas de suministro y el marcado aumento de las tarifas.

A un país como Argentina este contexto lo afecta severamente y podemos verlo en los titulares de los principales diarios: “Una empresa líder de limones tomó una drástica decisión: destruye sus plantas” (Bichos de Campo), “La imagen más triste: Una empresa limonera líder comenzó a arrancar árboles para enfrentar la sobreoferta de esa fruta cítrica” (La Nación Campo). Citar según Normas APA.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

El análisis situacional ha permitido contextualizar el entorno en el que se encuentra inmerso Grupo Ledesma SAAI. Es importante remarcar el hecho de que la empresa se encuentra radicada en Argentina, un país inestable política y económicamente, e incursionar en nuevos procesos de internacionalización le permitirán a Ledesma seguir generando ingresos en divisas extranjeras. Esto le dará la posibilidad a la empresa de realizar proyecciones más allá de lo que suceda internamente en el país.

Cabe destacar también que Argentina es de los principales productores mundiales de agricultura. Nuestro país cuenta con tierras fértiles y microclimas que hacen a nuestro país un lugar ideal para cultivar y hacer del sector agropecuario uno de los motores de la economía del país. El producto elegido, el limón, tiene gran relevancia internacional representando el 14,5% de las exportaciones agroalimentarias de Argentina.

Si bien el análisis del entorno pudo parecer desfavorable para realizar proyectos de esta índole, no todas las noticias son desalentadoras. A raíz de la crisis que experimenta el sector limonero ha habido empresas que pudieron adaptarse al contexto y salir adelante mediante la búsqueda de nuevos mercados. Podemos tomar como ejemplo a FGF Trapani de la provincia de Tucumán, que realizó una exportación exitosa de limones a Vietnam. Según Fabricio Trapani, director de Fruta Fresca de la empresa exportadora, Argentina es prácticamente pionera en la exportación de limones amarillos a Vietnam. Hasta el momento, ningún otro país del hemisferio sur está presente en este mercado, dando esperanza al resto de los productores argentinos a buscar nuevas líneas comerciales.

Grupo Ledesma radica en el norte argentino, esta región donde se producen los limones cuenta con una ventaja competitiva de suma importancia a la hora de pensar en la internacionalización: las barreras fitosanitarias. En el NOA existen 13 de estas barreras, ubicadas en las provincias de Salta, Jujuy, Catamarca y Tucumán, en donde se realiza la inspección de los vehículos que ingresan, ya sean cargas comerciales o transportes de pasajeros. Estas barreras le permiten a la empresa poder contar con certificados de calidad que son esenciales hoy en día (Asociación Fitosanitaria del NOA, 2022).

En un mercado internacional altamente competitivo, los países importadores se están volviendo cada vez más exigentes en términos de requisitos fitosanitarios para garantizar seguridad y confianza a su población. Se procederá a nombrar dos de las certificaciones más importantes con las que cuenta Ledesma que son imprescindibles para su competitividad internacional:

- En 2002 certificó la norma ISO 9001:2000¹ para los procesos de limpieza, protección, selección, acondicionamiento, empaque y ventas de frutas frescas.
- En 2004 certificó con GLOBALCAP² la producción y manipuleo (empaque) de naranjas, mandarinas, limones, pomelos y paltas en Jujuy.

Para concluir el apartado, se puede afirmar con certeza que Grupo Ledesma se encuentra en óptimas condiciones para llevar a cabo este proyecto de exportación que apunta a aumentar la participación de la empresa en el mercado de los limones. La empresa cuenta con la capacidad necesaria y su trayectoria en el mercado nacional e internacional son de suma ventaja para expandirse a nuevas líneas comerciales.

MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de este apartado se hace mención a los fundamentos teóricos de autores expertos en la temática para poder llevar a cabo los objetivos propuestos. El marco teórico podría decirse que es el soporte sobre el que se sustenta la investigación; es por eso que los conceptos que se desarrollarán a continuación permitirán cumplir la meta de insertar a Ledesma en lo más alto del mercado de los limones.

La globalización económica se expresa a través de un mercado global único, en donde el aumento de los competidores presenta un gran desafío para las empresas que deciden incursionar en la internacionalización. Para poder superarlo existen múltiples herramientas que nos pueden ayudar a tomar la decisión más certera.

Para desarrollar el primer objetivo específico, que consta de seleccionar dentro del mercado americano el país más adecuado para exportar limones frescos, se tomó la decisión de utilizar el Proceso Jerárquico de Análisis, conocido como AHP por sus siglas en inglés. Este método de decisión multicriterio fue desarrollado en 1980 por Thomas Saaty, y 4 décadas después sigue siendo sumamente

¹ ISO 9001 especifica los requisitos para un SGC eficaz en el cumplimiento de las especificaciones del cliente y es la base para que una tercera parte pueda certificar que el SGC es conforme a los requisitos de dicha norma.

² GLOBALCAP es una asociación global para la agricultura que establece normativas para la certificación de productos agrícolas en forma voluntaria a nivel mundial. Este protocolo tiene como pilares la inocuidad del producto, el cuidado del medio ambiente y la salud y seguridad de los trabajadores.

valioso para la toma de decisiones. El AHP nos permite ponderar diferentes criterios y así establecer las prioridades para llegar a la solución óptima.

El Proceso Jerárquico de Análisis pertenece a los Métodos de Decisión Multicriterio (MCDM), en donde se pueden identificar dos grupos principales: los basados en la Teoría de la Utilidad Multiatributo (MAUT), propios de la Escuela Americana, y los métodos de la Escuela Europea llamado Sobre clasificación o Outranking. Para este trabajo se utilizará el primero debido a que nos permitirá obtener valores para las diferentes alternativas y la que obtenga el mayor valor de la función agregada será considerada la mejor opción (Muñoz & Romana, 2016).

“El AHP utiliza comparaciones entre pares de elementos, construyendo matrices a partir de estas comparaciones, y usando elementos del álgebra matricial para establecer prioridades entre los elementos de un nivel, con respecto a un elemento del nivel inmediatamente superior” (Osorio Gómez y Orejuela Cabrera, 2008, pág.).

El método AHP permite comparaciones pareadas ya que se basan en factores cuantitativos y cualitativos utilizando la escala propuesta por su propio autor, Thomas Saaty. De este modo, mediante valores numéricos se pueden expresar las preferencias entre los dos elementos (Muñoz y Romana, 2016).

Según Jeannet y Hennessey (1997), esta escala de ponderación normalmente oscila entre 1 y 5, donde uno representa las peores opciones y cinco las mejores. A modo de ejemplo se presenta un gráfico de una 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}

Imagen 5. Matriz multicriterio. Fuente: Muñoz y Romana (2016)

Para este reporte de caso las alternativas a ponderar serán países del continente americano y los criterios todas aquellas variables significantes para el análisis de un mercado. Por ejemplo, las importaciones totales de la posición arancelaria 0805.50.00, riesgo país, entorno empresarial, entre otros.

Ahora bien, para el desarrollo del segundo objetivo, es decir, describir el proceso de exportación al mercado seleccionado, resulta pertinente utilizar la herramienta desarrollada por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, el Manual de Exportación paso a paso. Este tiene como objetivo principal “facilitar la comprensión de la dinámica exportadora e importadora de un modo sencillo y ágil, apoyando especialmente el ingreso de las PyMEs en el Comercio Exterior” (CaCEC, 2019, pág.).

Siguiendo este manual, las empresas exportadoras podrán conocer el proceso que deberán seguir para poder concretar una operación de comercio exterior. Dicho proceso consta de 3 grandes etapas: comercial, operativa y postventa.

La etapa comercial consiste de información sobre la clasificación arancelaria y el tratamiento tributario que se le aplica al producto seleccionado, como así también el tratamiento financiero y cambiario. Luego, se detalla cómo realizar una investigación de mercado, información sobre organismos de intervención, asesoramiento disponible para empresas y, finalmente, la planificación comercial. Ésta consta de formular la oferta teniendo en cuenta aspectos como: fuentes de financiamiento, medios de pago disponibles, condiciones de venta, etc. Teniendo todo esto en cuenta se podrá determinar correctamente el costo y precio de la exportación. (CaCEC, 2019).

La segunda etapa detalla los pasos operativos que se realizarán una vez que el comprador haya aceptado la oferta comercial. Primero, se perfeccionará el contrato de compraventa para poder continuar con la etapa de producción del producto a exportar. Posteriormente, se contratarán los servicios necesarios para el INCOTERM pactado, como transporte y seguro si es que aplica. Por último, se hará la presentación en aduana de los documentos de la exportación y también de los cobros de la transacción, pagos de impuestos y demás servicios/derechos.

La última y tercera etapa consiste en cerrar el círculo de la exportación, no solo ofreciendo los servicios postventa, sino también analizando la estructura de costos y los beneficios que presentó la operación. En el caso de Ledesma, la empresa cuenta con una gestión de reclamos sistematizada en una norma interna de procedimiento acorde a la norma ISO. El alcance de esta gestión es para reclamos recibidos de clientes de fruta fresca de mercado interno y de exportación (Universidad S21, s.f.).

En conclusión, para el desarrollo de los dos objetivos planteados para este trabajo final se estarán utilizando las siguientes herramientas:

1. El Proceso Jerárquico de Análisis (AHP) de Thomas Sassy

2. Manual de exportación paso a paso de CaCEC.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN*SELECCIÓN DEL MERCADO IMPORTADOR*

Con el fin de desarrollar el primer objetivo de este trabajo se presenta a continuación la matriz multicriterio. Ésta permitirá determinar el país que posea las condiciones más favorables para expandir las líneas de negocio de Ledesma en el mercado de los limones. Las alternativas ponderadas fueron países americanos, seleccionando los 6 principales importadores de la posición arancelaria 0805.50 en el año 2022 (enero-agosto) según UN Comtrade.

Los criterios utilizados fueron los siguientes: valor importado de la posición arancelaria, inflación estimada, distancia media entre Argentina y los países seleccionados, los índices de libertad económica, PBI per cápita, cantidad de habitantes y riesgo país. Todos estos criterios se encuentran desarrollados en profundidad en el anexo.

El desarrollo de esta matriz permite que se seleccione el mercado adecuado para la internacionalización, contando con un respaldo matemático y fundamentos con comparaciones cualitativas y cuantitativas.

CRITERIOS		Valor importado	Inflación	Distancia media	EWI	PBI per cápita	Habitantes	Riesgo País	TOTAL	
Peso		0,17	0,15	0,15	0,15	0,10	0,08	0,10	1	
P A Í S E S	Brasil	Valor	1	2	5	2	1	5	3	2,32
		Ponderado	0,17	0,3	0,75	0,3	0,1	0,4	0,3	
	Canadá	Valor	5	3	2	4	5	2	5	3,36
		Ponderado	0,85	0,45	0,3	0,6	0,5	0,16	0,5	
	Chile	Valor	4	2	5	4	2	1	4	3,01
		Ponderado	0,68	0,3	0,75	0,6	0,2	0,08	0,4	
	Estados Unidos	Valor	5	2	3	4	5	5	5	3,6
		Ponderado	0,85	0,3	0,45	0,6	0,5	0,4	0,5	
	México	Valor	3	3	3	3	1	5	3	2,66
		Ponderado	0,51	0,45	0,45	0,45	0,1	0,4	0,3	
	Panamá	Valor	1	4	4	3	2	1	3	2,4
		Ponderado	0,17	0,6	0,6	0,45	0,2	0,08	0,3	

Tabla 9: Matriz multicriterio. Fuente: elaboración propia.

Estados Unidos obtuvo una puntuación final de 3,6 siendo la más alta de los 6 países comparados. Este resultado respalda la decisión de ampliar la línea de negocios al mercado estadounidense, una de las economías más grandes e importantes del mundo.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EXPORTADOR

Para cumplir con el segundo objetivo de este trabajo se utiliza el Manual paso a paso de la CaCEC el cual se divide en las etapas comercial, operativa y postventa que se desarrollarán a continuación.

1. Etapa comercial

Cualquier empresa que desee realizar operaciones de comercio exterior deberá como primer paso inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores de la Dirección General de Aduanas. Los requisitos para la inscripción se encuentran en el artículo 26 de la Resolución General AFIP N° 2570/2009, los cuales se pueden revisar en http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002570_2009_02_27.

Además, deberá inscribirse en el R.U.M.P, Registro Único del Ministerio de Producción, donde se le otorgará a la empresa un número de legajo que le permitirá tramitar cualquier intervención necesaria para la exportación.

Tratamientos correspondientes

Completadas las inscripciones en los registros correspondientes, el paso siguiente es determinar el tratamiento y régimen específico del producto. Para poder lograrlo debemos utilizar la posición arancelaria que establece el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías. Este sistema, desarrollado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), tiene como objetivo principal facilitar el intercambio de comercio e información, armonizando la descripción, clasificación y codificación de las mercancías.

Este sistema es utilizado por más de 200 países para aplicar los aranceles aduaneros y la recopilación de estadísticas del comercio internacional. Como se ha visto en el apartado anterior, la posición arancelaria del producto es 0805.50.00.100W, en base a ésta se pudo obtener el tratamiento arancelario correspondiente. Este producto exige la intervención del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) para que otorgue la Certificación Fitosanitaria de Exportación, la cual es exigida en el país de destino.

Con respecto al tratamiento tributario, según el sitio web de CIVUCE, este producto no se encuentra sujeto al pago de derechos de exportación y recibe el estímulo del régimen de reintegro del 1%. Los reintegros a la exportación consisten en una devolución de impuestos indirectos como un porcentaje que se aplica sobre el valor FOB de la mercadería. Las exportaciones en Tucumán no se encuentran gravadas por tributos internos como en otras provincias; por lo que la operación no deberá pagar el impuesto a Ingresos Brutos ni tasas Municipales.

Por otro lado, las exportaciones suelen gozar de apoyo crediticio reflejado en prefinanciación, financiación y post financiación de las exportaciones. Este tratamiento financiero podría ser beneficioso para empresas pequeñas y medianas, pero no es el caso de Ledesma. La empresa cuenta con años de experiencia en operaciones de comercio exterior, por lo que se financiará el proyecto con recursos propios sin necesidad de acudir a entidades de apoyo.

Por último, el tratamiento cambiario podemos verlo detallado en el informe del BCRA “Exterior y Cambios”. Éste declara que el valor en divisas de la exportación deberá ingresarse al país y liquidarse en el mercado de cambios en determinados plazos (dependiendo la mercadería) desde la fecha del cumplimiento de embarque otorgado por la Aduana. Para el caso de Ledesma, el plazo será 60 (sesenta) días corridos, sin embargo, independientemente de este plazo máximo, el cobro de la exportación deberá ser ingreso y liquidado en el mercado de cambios dentro de los 5 (cinco) días hábiles de la fecha de cobro.

La empresa exportadora deberá seleccionar una entidad para que realice el “Seguimiento de las negociaciones de divisas por exportaciones de bienes”. Se considerara cumplida la obligación de ingreso y liquidación de divisas de un permiso de embarque cuando la entidad certifique por los mecanismos establecidos (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Investigación de mercado

El siguiente paso de esta primera etapa comercial será la investigación de mercado. Luego de realizar la matriz multicriterio, que permitió cumplir con el primer objetivo de este proyecto, se tomó la decisión de exportar al mercado estadounidense. Es por esto que a continuación se analiza el entorno doméstico del país para conocer las características del mercado de destino y poder responder interrogantes que puedan surgir.

Estados Unidos es una república federal, basada en una democracia representativa, con tres ramas de gobierno igualmente poderosas. Los 50 Estados que lo componen hacen al país de las principales

economías del mundo. Estados Unidos ocupa el cuarto lugar del ranking mundial por superficie total con 9,82 millones de kilómetros cuadrados y el tercer lugar por población con más de 331 millones de habitantes.

A continuación, en la siguiente tabla se nombran empresas de Estados Unidos consideradas como potenciales clientes para Grupo Ledesma:

Empresa	Ubicación	Página web
Camerican International	Paramus, Nueva Jersey	http://camerican.com/website/
Global Food Corp	Medley, Florida	https://globalfoodinternational.com/
Atlantic Distributors, INC	Chattanooga, Tennessee	http://www.aditn.com/

Tabla 10. Potenciales clientes en el mercado importador. Fuente: elaboración propia

Del listado anterior se destaca Global Food Corp debido a su ubicación en el Estado de Florida. El flete marítimo, saliendo desde Buenos Aires, a la ciudad de Miami sería el más económico de los 3 y el más rápido también, ofreciendo a Ledesma una ventaja que no tendría con las otras empresas.

Global Food Corp fue fundada en 1979 como una empresa importadora de mariscos. Desde entonces, se han expandido para convertirse en un destacado importador, distribuidor y exportador de todo tipo de alimentos alrededor del mundo. Hoy, la empresa y sus afiliados han construido una marca exitosa con una reputación sólida, precios competitivos y un excelente servicio al consumidor.

La empresa cuenta con una amplia variedad de productos a la venta, dentro de ellos encontramos el “Lemon Juice Cocktail” que es jugo de limón envasado. Ledesma puede ser el proveedor de limones frescos de excelente calidad para que Global Food Corp los industrialice y luego comercialice.

Detalles comerciales

Ledesma cuenta con décadas de experiencia en el comercio internacional, por ende, se propone la venta de un contenedor referer de 20 pies que estará compuesto de 10 pallets que irán cargados con 90 cajas de 18,5 kg cada una dando un total de 1665 kg. El valor criterio que establece el sitio web de CIVUCE para limones en envases inmediatos de contenido neto superior a 16 kg, pero inferior a 20 kg es de 0,59 USD/KG. Es decir, que el valor mínimo por el que se debería comercializar esta carga de limones es de 982,35 USD.

Descripción de la mercadería	Valor FOB	Normativa	Grupo de origen
Limones y limas, frescos, excepto en envases inmediatos de contenido neto inferior a 20kg.	0.55 USD/KG	Res. DGA 5230/22	
Limones y limas, frescos, en envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 8kg.	0.64 USD/KG	Res. DGA 5230/22	 Canadá
Limones y limas, frescos, en envases inmediatos de contenido neto superior a 8kg pero inferior o igual a 16kg.	0.62 USD/KG	Res. DGA 5230/22	 EE. UU.
Limones y limas, frescos, en envases inmediatos de contenido neto superior a 16kg pero inferior o igual a 20kg.	0.59 USD/KG	Res. DGA 5230/22	

Imagen 6. Valor criterio para la posición arancelaria 0805.50.00.100W. Fuente: CIVUCE.

2. Etapa Operativa

Durante esta segunda etapa se recurrirá a intermediarios que son esenciales para el éxito de esta operación. Uno de ellos será un banco que se encargará de la gestión del medio de pago elegido, en este caso, la carta de crédito. Este medio es el más utilizado por su seguridad en situaciones donde no hay confianza entre las partes, es por eso que al ser la primera exportación de Ledesma a Global Food Corp. se optará por la carta de crédito.

En relación al aspecto logístico de esta operatoria se acude a un agente de carga o *forwarder* que se encarga de gestionar y coordinar todas las actividades para que la mercancía llegue a su destino correctamente, siendo un intermediario entre la empresa exportadora y los servicios necesarios. En este caso, el contrato de compraventa sería FOB Buenos Aires, por lo que el *forwarder* se encargaría de todas las gestiones para que la mercadería en Tucumán sea subida al barco en el puerto de Buenos Aires.

El precio FOB fue calculado con la herramienta ofrecida por CIVUCE donde la fórmula de cálculo es la siguiente:

$$FOB = \frac{CM + EMB + FI + SI + OG + Utm}{1 - (GI + (\frac{DER}{1+DER}) + UT) + RE}$$

Imágen 7. Fórmula de cálculo FOB. Fuente: CIVUCE.

- CM: Costo de la Mercadería
- EMB: Envases y Embalajes
- OG: Otros Gastos
- Utm: Utilidad Neta en MONTO
- DER: Derechos de exportación (%)
- UT: Utilidad Neta (%)
- RE: Reintegros (%)
- GI: Gastos Indirectos
- SI: Seguro interno

Los resultados utilizando la calculadora FOB, considerando una utilidad del 5% para esta operación, fueron los siguientes:

	USD		USD
TOTAL COSTOS DE EXPORTACION:	2,777.85	DERECHOS DE EXPORTACION:	0.00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS:	29.24	DERECHOS TOTALES A PAGAR:	0.00
COSTO TOTAL:	2,807.09	ANTICIPO IMP. GANANCIAS:	0.00
UTILIDAD NETA:	146.20	REINTEGROS A COBRAR:	29.24

Imagen 8. Resultados cálculo FOB. Fuente: CIVUCE.

Una vez obtenidos los costos necesarios podemos hacer una oferta oficial a Global Food Corp., que a continuación se presenta:

PROFORMA INVOICE		
Description of the goods	Fresh lemons	
Total ítems	10 pallets	
Net Weight	1665 kg	
Gross Weight	1915 kg	
HS Code	0805.50	
Delivery Terms	FOB Buenos Aires	
Shipment Method	Ocean freight	
FOB TOTAL	USD 2777,85	
Payment terms	Irrevocable LC	
Validity of the offer	15 days after quotation	

Tabla 12. Oferta internacional, Fuente: elaboración propia.

Si esta propuesta es aceptada por la otra parte se procede a procesar la documentación necesaria que se lista a continuación:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| → Factura Comercial “E” | → Certificado de SENASA: Certificación |
| → Doc de Transporte: Bill of Lading. | Fitosanitaria de Exportación |
| → Packing list | |

3. Etapa postventa

En la última etapa, según el manual paso a paso de la CaCEC, la empresa debería analizar los costos y beneficios que arrojó la operatoria, así como brindar asistencia al cliente de ser necesario.

Ledesma considera muy importante el servicio posventa, es por eso que realiza visitas comerciales y técnicas a clientes del exterior. A su vez cuenta con una gestión de reclamos sistematizada correspondiente al sector de fruta fresca del mercado interno y de exportación.

DIAGRAMA DE GANTT

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica, desarrollada por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, que permite visualizar la duración de cada actividad, las fechas de iniciación y finalización, y también el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo (Hinojosa, 2003).

Se presenta a continuación esta herramienta con el propósito de exponer el tiempo previsto para las actividades necesarias para cumplir con este proyecto de internacionalización:

TAREAS	TIEMPO EN DÍAS																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Primer contacto con la empresa	■	■																			
Análisis y puesta en marcha del plan de implementación		■	■	■	■	■	■	■	■												
Cotización del Flete internacional																					
Envío y aceptación de la oferta																					
Preparación de los documentos																					
Preparación de la mercadería																					
Retiro y traslado de la mercadería a puerto de Bs As																					
Trámites en aduana																					

Tabla 13: Diagrama de Gantt para el proyecto de exportación. Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo guía de la presente tesis es proponer un proyecto de exportación de limones frescos para una mejor inserción de la empresa Ledesma en el mercado de los cítricos en el continente americano para el primer semestre del año 2023.

El objetivo general se ha cumplido exitosamente mediante el uso de diferentes herramientas y teorías que fundamentaron las conclusiones a las que se han arribado. Para el desarrollo del primer objetivo específico se hizo uso de la matriz multicriterio, la cual a través de la ponderación y comparación de las variables seleccionadas se pudo determinar que Estados Unidos de América era el mejor país para desarrollar este proyecto.

Por otro lado, para alcanzar el segundo objetivo, se presentó un instructivo de las etapas detallando los pasos a seguir en el proceso exportador. Siguiendo el manual de la CaCEC de exportación se le brinda

a la empresa, de manera resumida, una herramienta que facilita la comprensión de la dinámica exportadora.

En un principio el objetivo de este trabajo estaba enmarcado en una coyuntura donde el impacto del conflicto bélico ucraniano-ruso no parecía que iba a tener semejante envergadura. Hoy en día podemos ver las devastantes consecuencias que siguen siendo un inconveniente para el mundo. Una de ellas es la sobreproducción que se ha generado en el mercado de los limones debido a la pérdida de Rusia como principal importador. A un país como Argentina, donde la venta masiva de este producto se realiza a contra estación de los productores del hemisferio norte, este contexto lo afecta severamente. Sin embargo, Argentina se ha caracterizado por ser un país con una fuerte volatilidad económica a lo largo de los años y es en momentos difíciles como éste donde más supimos dar revancha. Frente a circunstancias complejas ha habido respuestas proactivas, emprendiendo acciones para adaptarse al contexto y poder salir adelante. Esta crisis en el mercado de los limones pareciera la oportunidad perfecta para buscar en Estados Unidos un aliado que quiera superar el contexto actual y encontrar en Ledesma un proveedor de materia prima de calidad.

Si bien el contexto no es favorable para los productores de limón, podemos tomar esta situación como una oportunidad para abrir nuevas líneas comerciales, tal como se propuso en el objetivo general de este trabajo. Se recomienda a Ledesma no optar por la decisión que sus competidores argentinos están tomando de desechar la producción, sino buscar en el mercado estadounidense un nuevo cliente que quiera superar esta crisis juntos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agroindustria. (2020). Argentina.gob.ar. (consultado el 9 de septiembre del 2022)

Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria>

Argentina: Escaping Crises, Sustaining Growth, Sharing Prosperity (2018). Washington, D.C.: World Bank Group. (consultado el 02 de octubre del 2022).

Obtenido de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/696121537806645724/Argentina-Escaping-Crises-Sustaining-Growth-Sharing-Prosperity>

Asociación Fitosanitaria del NOA. Sistema Integral de Control. (consultado el 01 de octubre del 2022).

Obtenido de: <http://afinoa.com.ar/sistema-integral-control/#:~:text=En%20el%20NOA%20existen%2013,comerciales%20o%20transportes%20de%20pasajeros.>

BID Invest. (21 de 07 de 2016) (consultado el 09 de septiembre del 2022). BID Invest.

Obtenido de <https://www.idbinvest.org/es/projects/citrusvil>

CaCEC, Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (2020) Manual de Exportación paso a paso (consultado el 30 de septiembre de 2022)

Obtenido de https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1550515916.pdf

Country Rankings: World & Global Economy Rankings on Economic Freedom. (s. f.). Index of Economic Freedom (consultado el 18 de octubre del 2022).

Obtenido de: <https://www.heritage.org/index/ranking>

Fraccia. (2019). Telam. (consultado el 10 de septiembre de 2022)

Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/201907/373290-acuerdos-internacionales-argentina.html>.

Grupo Ledesma (2022) “Memoria y Reporte Integrado 2022 109 Ejercicio” (consultado el 29 de agosto del 2022).

Obtenido de: <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas de julio de 2022*. Buenos Aires.

Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_22024E05753B.pdf

International Monetary Fund (consultado el 17 de octubre del 2022).

Obtenido de:

<https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/USA>

Muñoz B. y Romana G. M. (2016) “Aplicación de métodos de decisión multicriterio discretos al análisis de alternativas en estudios informativos de infraestructuras de transporte” (consultado el 30 de septiembre de 2022)

Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5998856.pdf>

Oportunidades para la inserción de Argentina en mercados agroindustriales internacionales (2021). Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina. (consultado el 02 de octubre del 2022)

Obtenido de: https://www.magyp.gob.ar/sitio/_pdf/informe_inteligencia.pdf

Organización Mundial del Comercio. (s. f.). *Participación en acuerdos comerciales regionales*. OMC. (consultado el 11 de septiembre de 2022)

Obtenido de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/rta_participation_map_s.htm

Osorio Gómez, J. & Orejuela Cabrera, J. (2008, septiembre). El proceso de análisis jerárquico (AHP) y la toma de decisiones multicriterio. Ejemplo de aplicación. *Scientia et Technica*, 39. (consultado el 28 de septiembre de 2022)

Obtenido de: <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3217/1849>

Sánchez, T. (2022, 21 enero). En un contexto externo complicado, Ledesma lideró las exportaciones de cítricos. Ledesma (consultado el 11 de septiembre de 2022).

Obtenido de: <https://www.ledesma.com.ar/2022/01/21/en-un-contexto-externo-complicado-ledesma-lidero-las-exportaciones-de-citricos/>

Smink, V. (18 de agosto de 2022). 4 motivos por los que es tan difícil para Argentina reducir su histórico déficit fiscal, uno de los desencadenantes de la crisis económica. BBC News. (consultado el 02 de octubre de 2022)

Obtenido de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-62044880>

Sonatti, F., (2022) Ranking: ¿Quiénes se reparten el creciente negocio de los limones en la Argentina? Forbes Argentina (consultado el 29 de agosto del 2022).

Obtenido de: <https://www.forbesargentina.com/rankings/baby-boom-estos-son-multimillonarios-tienen-familias-15-hijos-n18698>

Tarifar (consultado el 6 de septiembre de 2022)

Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/9305>

TradeMap, lista de países exportadores e importadores (consultado el 09 de septiembre de 2022)

Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c31%7c%7c%7c0805%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 de

UN Comtrade Database (consultado el 17 de octubre de 2022)

Obtenido de: <https://comtrade.un.org/data>

ANEXO

Tabla 14: Valor importado de la posición arancelaria 080550 en el año 2022, hasta agosto.

País	Importaciones Totales en miles de USD	Valor	Rango	Valor	Valores en miles de USD
Brasil	1.101	1	0 → 1999,99	1	0 → 1999,99
Canadá	95.694	5	8000 → más	2	2000 → 3999,99
Chile	6.066	4	6000 → 7999,99	3	4000 → 5999,99
Estados Unidos	616.581	5	8000 → más	4	6000 → 7999,99
México	4.060	3	4000 → 5999,99	5	8000 → más
Panamá	1.651	1	0 → 1999,99		

Fuente: Elaboración propia basado en *Comtrade*, últimos datos disponibles. (Consultado el 17/10/2022).

Tabla 15: Inflación de octubre del 2022.

País	Tasa de Inflación	Valor	Rango	Valor	Valor en porcentaje
Brasil	9,4%	2	9 → 11,9	1	12 → mas
Canadá	6,9%	3	6 → 8,9	2	9 → 11,9
Chile	11,6%	2	9 → 11,9	3	6 → 8,9
Estados Unidos	8,1%	2	9 → 11,9	4	3 → 5,9
México	8%	3	6 → 8,9	5	0 → 2,9
Panamá	3,9%	4	3 → 5,9		

Fuente: Elaboración propia basado en *International Monetary Fund*. (Consultado el 17/10/2022).

Tabla 16: Distancia en kilómetros desde el país de origen (Argentina) al país de destino.

País	Distancia en km	Valor	Rango	Valor	Valor en kilómetros
Brasil	2,822,00 km	5	0 → 2999,99	1	13000 → mas
Canadá	11,402,87 km	2	10000 → 12999,99	2	10000 → 12999,99
Chile	795,62 km	5	0 → 2999,99	3	6000 → 9999,99
Estados Unidos	8.559,48 km	3	6000 → 9999,99	4	3000 → 5999,99
México	7.504,43 km	3	6000 → 9999,99	5	0 → 2999,99
Panamá	5.070,76 km	4	3000 → 5999,99		

Fuente: Elaboración propia basado en *Distance To*. (Consultado el 18/10/2022).

Tabla 17: Índice de Libertad Económica (EWF).

País	Índice Libertad Económica	Valor	Rango	Valor	Valor estadístico
Brasil	53,3	2	50 → 59,9	1	0 → 49,9

Canadá	76,6	4	70 → 79,9
Chile	74,4	4	70 → 79,9
Estados Unidos	72,1	4	70 → 79,9
México	63,7	3	60 → 69,9
Panamá	65,4	3	60 → 69,9

2	50 → 59,9
3	60 → 69,9
4	70 → 79,9
5	80 → 100

Fuente: Elaboración propia basado en *The Heritage Foundation*. (Consultado el 18/10/2022).

Tabla 18: PBI per cápita en el año 2021 (PBI).

País	PBI per cápita	Valor	Rango
Brasil	7.518,8	1	0 → 9.999,9
Canadá	52.051,4	5	40.000 → más
Chile	16.502,8	2	10.000 → 19.999,9
Estados Unidos	69.287,5	5	40.000 → más
México	9.926,4	1	0 → 9.999,9
Panamá	14.516,5	2	10.000 → 19.999,9

Valor	Índice estadístico
1	0 → 9.999,9
2	10.000 → 19.999,9
3	20.000 → 29.999,9
4	30.000 → 39.999,9
5	40.000 → más

Fuente: Elaboración propia basado en *Banco Mundial*. (Consultado el 18/10/2022).

Tabla 19: Cantidad de habitantes en 2021.

País	Cantidad de habitantes (miles)	Valor	Rango
Brasil	213.993,441	5	80.000 → mas
Canadá	38.246,11	2	20.000 → 39.999
Chile	19.212,36	1	0 → 19.999
Estados Unidos	331.893,74	5	80.000 → mas
México	130.262,22	5	80.000 → mas
Panamá	4.381,58	1	0 → 19.999

Valor	Cant de habitantes (miles)
1	0 → 19.999
2	20.000 → 39.999
3	40.000 → 59.999
4	60.000 → 79.999
5	80.000 → mas

Fuente: elaboración propia basada en *Banco Mundial*. (Consultado el 16/10/2022)

Tabla 20: Country Risk Assesments (Riesgo País).

País	Riesgo País	Valor	Rango
Brasil	B	3	B → C
Canadá	A2	5	A1 → A2
Chile	A4	4	A3 → A4
Estados Unidos	A2	5	A1 → A2
México	B	3	B → C
Panamá	B	3	B → C

Valor	Calificación
1	E
2	D
3	B → C
4	A3 → A4
5	A1 → A2

Fuente: elaboración propia basada en *Coface*. (Consultado el 19/10/2022)