



Reporte de Caso

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO

AZUCARERO EN EL MERCADO ASIÁTICO

Grupo Ledesma

Lautaro Camarda

LEGAJO: VCIN05062

DNI: 42131723

Licenciatura en Comercio Internacional

Noviembre de 2022

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo identificar oportunidades con las cuales el Grupo Ledesma pueda insertar su azúcar refinada en el mercado asiático mediante un plan de exportación previsto para 2023. En primer lugar, se analizó la situación de la empresa mediante un Análisis FODA y PEST, así como el contexto político, sociocultural, y tecnológico en el cual se desenvuelve la empresa. Posteriormente se propuso realizar un análisis comparativo entre cuatro mercados potenciales para definir el más indicado, diagramar la mejor estrategia de inserción para Ledesma en el continente asiático y detallar los requisitos técnicos, administrativos y de transporte que la operación conlleva. Cada uno de estos objetivos fue abordado mediante una herramienta específica. Se concluyó que Indonesia es el mercado más propicio para que la empresa realice su inserción al continente, pudiendo comenzar a exportar 2023. Esta operación podrá significar la inserción en un nuevo mercado mediante el cual Ledesma podrá extenderse al resto de la región.

Palabras clave: azúcar; mercado asiático; Indonesia; plan de exportación;

Abstract

This study had intended to identify opportunities for Ledesma Group into the asian market selling refined sugar in 2023 by developing an exportation strategy. First, the current situation of the company was analyzed using both S.W.O.T and P.E.S.T analysis. Also was exposed his context about politics, culture, society and technology. Subsequently four possible markets were analyzed to define the better option for the operation. Also it is defined the best strategy to introduce the product into the market and all the requirements about shipping, technical and administration. Every single one of those objectives was approached by a specific tool. Finally, it was concluded that Indonesia is the best market for Ledesma to introduce their sugar production into the continent

in 2023. This operation will mean their arrival in a new market and potentially increase his participation a whole new region.

Key words: sugar, Asian market, Indonesia, exportation strategy

Introducción

El presente trabajo es un reporte de caso realizado sobre el Grupo Ledesma, uno de los grupos económicos más importantes en lo que respecta a la producción agrícola en Argentina. Empresa líder en la venta de azúcar en el mercado local, en el internacional destacando por sus exportaciones de cítricos y en la fabricación de papeles. Productos elaborados principalmente en sus fábricas y enormes hectáreas de campo distribuidos a lo largo y ancho de nuestro país, destacando principalmente su base en la ciudad de Libertador General San Martín en la provincia de Jujuy, donde lleva operando desde hace más de 100 años. El Grupo Ledesma es el líder en la producción azucarera en el país, representando un 17% del total, de dicha producción, un 25% se destina a la exportación (Ledesma, 2022).

El proyecto propuesto durante el siguiente informe, será un reporte de caso centrado en la búsqueda de oportunidades en el continente asiático, siendo el azúcar el producto de referencia a exportar.

Resulta de gran importancia explorar nuevos mercados para el sector en Argentina, ya que las exportaciones se destinan aproximadamente en un 50% a Estados Unidos, mientras que el resto principalmente a países latinoamericanos (E-COMEX, 2020). Los resultados y conclusiones que arroje este proyecto resultarán de gran utilidad para que la compañía logre identificar nuevos mercados y así poder ampliar su cartera de clientes en el exterior.

Objetivos

Objetivo General

Confeccionar un plan de exportación de azúcar al mercado asiático para el grupo Ledesma, con la posibilidad de ejecución durante 2023.

Objetivos específicos

O.E. 1: Realizar un análisis comparativo entre 4 mercados a fin de definir el mercado de inserción y penetración.

O.E. 2: Detallar la estrategia de inserción para Ledesma en el mercado azucarero del país seleccionado.

O.E. 3: Elaborar un cronograma de actividades acorde al plan.

Análisis de Situación

El análisis de situación es utilizado para estudiar el entorno en el cual se desenvuelve una compañía, a través del análisis de factores tanto internos como externos, durante este apartado se utilizarán las herramientas FODA y PEST.

Análisis F.O.D.A: Herramienta que servirá para dar a conocer la situación en la que se encuentra la empresa, para así planear una estrategia a futuro (Humphrey, 1979).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Presencia en varias locaciones del país con una ordenada estructura organizacional.</p> <p>Infraestructura perfectamente preparada para altos volúmenes de producción.</p> <p>Recursos financieros adecuados.</p> <p>Buena reputación e imagen de cara a los clientes.</p>	<p>Abastecer a los principales importadores de azúcar a nivel mundial, en mercados con los mayores consumos de azúcar.</p> <p>El aumento del consumo de azúcar y su utilización como materia prima en varios países de la región asiática.</p> <p>Crecer de manera más rápida y estable en mercados emergentes, en comparación a las previas entradas en los mercados ya explorados.</p> <p>Desarrollar una visión de empresa más global y grande, al estar presente en América, Europa, y ahora, Asia.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La empresa no cuenta con vínculos comerciales o contactos relevantes que derriben las barreras culturales existentes para exportar azúcar a países asiáticos.</p> <p>Elevados costos logísticos por la distancia existente a la región asiática.</p> <p>La contaminación que genera en el medio ambiente la producción de azúcar.</p>	<p>Competidores en constante crecimiento y mayor participación en el comercio mundial como Brasil o Paraguay.</p> <p>Productos sustitutos o procesos de fabricación más amigables con el medio ambiente.</p> <p>Posibles regulaciones o normas de orden interno –en los países de destino- que perjudiquen o dificulten la comercialización de este producto.</p>

Cuadro 1: “F.O.D.A”. Fuente: Elaboración propia.

Análisis P.E.S.T

El análisis P.E.S.T es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. P.E.S.T está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio (Chapman, 2004). Se utilizará esta herramienta principalmente para analizar los factores del entorno general que afectan a la empresa y a sus posibles planes a futuro, en el presente caso el análisis se centrará en brindar información relacionada a las exportaciones de productos, aunque resaltando aquellos derivados de la producción agropecuaria.

Factor Político

La República Argentina forma parte del bloque económico MERCOSUR y el organismo ALADI, los cuales cuentan con una serie de acuerdos comerciales, enfocados en dar mayor accesibilidad a que los productos nacionales puedan ingresar a nuevos mercados, entre estos acuerdos se puede nombrar principalmente los que tiene con sus socios comerciales en la región, como Brasil, Chile y Bolivia. En Asia algunos países con los que tiene acuerdos comerciales son Singapur, India, Corea del Sur, contando también con acuerdos importantes con países de la Unión Europea y de la Unión Aduanera de África del Sur (Cancillería, 2022).

Desde el gobierno, se otorga el asesoramiento para que se facilite el proceso de exportación, como por ejemplo el sitio web del gobierno en donde se puede encontrar información sobre los productos, regulaciones y certificaciones necesarias, así como también financiamiento y beneficios impositivos, resaltando también la participación de programas provinciales en búsqueda

de la promoción a las exportaciones en la zona, por ejemplo: ProSalta, ProCordoba o el ExportaSimple (Argentina.Exporta, s.f.).

Profundizando sobre las autoridades actuales, el presidente de la nación, Alberto Fernández, suele ser cuestionado a diario sobre sus decisiones en materia de política exterior, ya que si bien el objetivo de éste es disminuir la emisión de pesos en favor a la disminución de la inflación en el país, realiza acciones inentendibles como por el ejemplo en el rubro del agro restringir la exportación de carne (Infobae, 2022), o también generando desconfianza e incertidumbre de cara a potenciales socios comerciales debido a diferencias ideológicas, como es el caso con Brasil. Estos planes resultan muy diferentes a las del gobierno anterior de Mauricio Macri, el cual buscaba constantemente nuevos socios comerciales para el país mediante estrategias económicas y políticas de inserción y apertura hacia el mundo.

En lo que refiere a la situación política, el país se encuentra atravesando una puja por el poder que será dirimida en los comicios presidenciales de 2023. Los dos partidos mayoritarios que se verían allí contrapuestos son el oficialismo (Frente de Todos) y la oposición (Juntos por el Cambio). Si bien no se conocen aún los candidatos, las visiones que ambos grupos tienen sobre el futuro son de público conocimiento. El oficialismo pretende llevar a cabo una agenda centrada en el desarrollo social, intervención estatal e igualdad de derechos (Frente de Todos, 2022) mientras que la máxima fuerza opositora funda sus campañas en la apertura comercial, la baja de inflación y reformas estructurales (Juntos por el Cambio, 2022).

Factor Económico

En el desarrollo de este factor, se dará información respecto a las principales variables necesarias para contextualizar el ambiente macroeconómico de un país, tales como el PBI, inflación mediante IPC, tipo de cambio y balanza comercial.

El tipo de cambio dólar-peso a fecha de 9 de noviembre del 2022 se encuentra a 159 pesos argentinos a 1 dólar y 1 dólar blue cuenta con una cotización de 288 pesos argentinos (dolarhoy, 2022). Sin embargo, la referencia del dólar posee una serie de variantes que es preciso detallar. Existen al menos seis tipos de cambio, algunos oficiales y otros llamados “paralelos”. Dentro del rubro exportación, el tema dólar resulta de vital importancia, y es motivo de conflictos cíclicos entre los exportadores y el Estado. Debe considerarse un ida y vuelta constante entre tributos y estímulos. El derecho de exportación, concepto conocido como “retenciones”, es una herramienta de los gobiernos para que una porción del total de dólares exportados vaya a parar a las arcas estatales. A su vez, los reintegros son porcentajes devueltos al exportador. Quienes exportan no reciben con buenos ojos los aumentos de los derechos de exportación, mientras que el Estado busca equilibrar la recaudación con las devoluciones para contentarlos. Recientemente, se implementó el “dólar soja” justamente para apaciguar a los productores de la oleaginosa –uno de los principales *commodities* nacionales- e intentar que liquiden los granos exportados, en vez de especular con una posible suba de la divisa. Es fundamental tener clara noción de las tasas a pagar y a exigir a la hora de efectuar una operación de exportación, ya que ello puede significar una ventaja competitiva, así como una variable que vuelva no rentable la transacción.

La evolución del PBI en comparación al año anterior 2021, creció un 10,3%, una notable mejora en comparación a los últimos cuatro años, cerrando así en 415.568 millones de dólares, principalmente por el crecimiento y efecto rebote en sectores como el hotelero y restaurantes entre otros (Infobae, 2022).

Durante el primer trimestre del año 2022, el PBI creció un 0,9% respecto al trimestre anterior (DatosMacro, 2022).

Durante el mes de julio el IPC sufrió una variación mensual de 7,4% e interanual del 71,0%, el cual creció demasiado en comparación de julio de 2021, cuando el IPC interanual era del 51,8% (DatosMacro, 2022). En lo que respecta a su balanza comercial, según datos de INDEC se giraron alrededor de 15.983 millones en importaciones y exportaciones, durante los primeros 7 meses del 2022, siendo que de esa suma 52.151 millones de dólares fueron provenientes de las exportaciones y en cambio se giraron 49.611 millones en importaciones, dejando así un saldo de 2.540 millones de dólares, siendo 14.711 millones provenientes del agro (INDEC, 2022).

Factor Sociocultural

Para el año 2022, Argentina cuenta con una población estimada de 46.234.830 millones de habitantes, de los cuales 29,1 millones se concentran en aglomerados urbanos, donde de estos 13,5 millones (46,5%) son personas que cuentan con una ocupación o en caso de que no estén ocupados, buscándola activamente y con disponibilidad para trabajar. Luego, se registra 12,6 millones ocupados y 0,9 millones desocupados, en tanto que el 56,5% restante son personas que no tienen trabajo ni lo buscan. En datos porcentuales, el primer trimestre de 2022 arrojó una tasa de actividad de 46,5%, una tasa de empleo de 43,3% y una tasa de desocupación de 7% (INDEC, 2022).

De la población previamente mencionada, según una investigación realizada por el estudio latinoamericano de nutrición y salud, se llegó a la conclusión de que la población argentina consume alrededor de 114,3 gramos de azúcar al día, siendo esta cantidad de ingesta mucho mayor a la recomendada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), atribuyéndose a la población

juvenil como los que mayormente consumen azúcar. Este dato servirá de referencia para entender la demanda y consumo del producto en el país de destino (Perfil, 2019).

Factor Tecnológico

Uno de los avances necesarios para aumentar el volumen de exportaciones en el país, está en la inversión y el desarrollo de nuevas tecnologías capaces de optimizar las infraestructuras necesarias para los diferentes medios de transportes intervinientes durante este proceso. El territorio cuenta con más de 30 puertos marítimos comerciales, más de 10 aeropuertos internacionales, 4.000 km de vías de tren, 436.825km de carreteras y más de 50 aduanas distribuidas por todo el país (Argentina.gob, s.f).

Otro dato importante a tener en cuenta, no sólo en relación a cómo impacta en el país, sino también de cara a vender un producto en el extranjero, es qué tanto se involucra una sociedad en el cuidado ambiental, ya que un producto mediante avances tecnológicos puede optimizar su producción perjudicando de la menor manera posible al ecosistema, generando así en mayor o menor medida el agrado de los consumidores. En el país se encuentran instituciones que están en constante búsqueda de avances tecnológicos en el sector, como por ejemplo el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el cual avanza en la disminución de la emisión de gases y prevención de incendios durante la producción de azúcar (Argentina.gob, 2022).

Análisis de las importaciones y exportaciones mundiales de azúcar

La explotación de la sacarosa, un tipo de azúcar extraída de la caña de azúcar, se origina en el sudeste asiático y algunas zonas de África, desde donde llega a España con la difusión

musulmana y aproximadamente en el siglo XV a América. Su clima ideal es cálido y húmedo, por lo que los territorios americanos y africanos son especialmente propicios para su desarrollo (Mintz, 1996).

Para entender un poco más acerca de la participación del azúcar como producto en el comercio internacional, se recurrirá al uso de indicadores extraídos de la página *TradeMap*, además de fuentes de estadísticas de comercio internacional, en las cuales se mostrará a los mayores importadores y exportadores en el mercado internacional, aunque primero se debe identificar la posición arancelaria de nuestro producto. Se conseguirá ésta utilizando la herramienta de C.I.V.U.C.E, la cual arrojó la siguiente posición:

1701.14.00.000K --Los demás azúcares de caña (V.U.C.E, 2022).

EXPORTADORES	VALOR EXP. (EN MILES DE USD) 2021	IMPORTADORES	VALOR IMP.(EN MILES DE USD) 2021
MUNDO	12.181.101	MUNDO	15.073.270
BRASIL	7.955.408	INDONESIA	2.229.890
INDIA	1.340.793	CHINA	1.942.598
TAILANDIA	630.065	EEUU	1.287.203
MÉXICO	371.402	NIGERIA	901.189
EL SALVADOR	199.668	MALASIA	813.113
GUATEMALA	197.759	COREA DEL SUR	792.545
SUDÁFRICA	146.006	ARGELIA	776.241
ESWATINI	139.430	BANGLADESH	775.913
CUBA	127.352	JAPÓN	493.454
ARGENTINA	40.526	ARGENTINA	447 (no llega a mil)

Tabla 1: Fuente: Elaboración propia en base a datos de TradeMap.

Como se puede observar en la tabla, los países de clima tropical y subtropical concentran la producción, siendo estos los mayores exportadores a nivel mundial, y la demanda mundial se ha inclinado con el paso del tiempo hacia el continente que vio nacer al cultivo: Asia.

El mercado asiático representa un foco exportador potencial de gran magnitud para la empresa azucarera. Para realizar una primera segmentación (ya que se trata del continente más extenso del planeta, así como uno de los más diversos en todo aspecto), se tomará como mercado general a los países del sudeste asiático y China.

En la actualidad, la región del sudeste asiático comprende una amplia gama de países con niveles variados de desarrollo y con características socio-políticas dispares que, en décadas recientes, han experimentado un crecimiento importante. Los cambios estructurales emprendidos en muchas de sus economías han aportado ganancias significativas y el surgimiento de la “Fábrica Asia” ha colocado al Sudeste asiático en el centro de múltiples cadenas globales de valor de producción (Junquera, 2020). Uno de los productos donde se han asentado dichos estados es el azucarero.

La empresa se halla inmersa en un contexto con varias limitaciones, así como la posible capitalización de oportunidades. A partir de la recuperación tras la pandemia del Covid-19 iniciada en marzo del 2022, se expone a un incremento en los precios del azúcar a nivel internacional. Sumando a esto la posibilidad de acceder al mercado que mayor demanda del producto tiene, y siendo Ledesma una organización sólida con experiencia en la distribución global, es evidente que bien aprovechado, el mercado asiático puede llegar a constituir una importante fuente de ingresos a futuro para la empresa. Por otra parte, la inestabilidad macroeconómica de Argentina, así como sus constantes fluctuaciones en el valor del tipo de cambio, “mueven” constantemente la balanza de costos y beneficios, representando una gran fuente de incertidumbre de cara al futuro. Esta

condición resulta particularmente negativa para las empresas, y debe tenerse en cuenta para lograr una estrategia exitosa.

Diagnóstico y Discusión

El mercado azucarero se ha visto, sujeto a caídas motivadas por la pandemia del Covid-19. Sin embargo, se prevé una recuperación que, si bien está instalada se afianzará a nivel mundial a mediano plazo. Un informe de la F.A.O ilustra claramente esta situación. Se trata de un producto con precio estable y leve tendencia al alza nominal prevista. En Asia, se espera que para 2029, impulsada por la expansión económica sostenida y el moderado crecimiento demográfico, la demanda de azúcar represente más de la mitad del consumo mundial. Indonesia, por ejemplo, sólo estaría superado por India en demanda adicional, es decir, demanda que existirá de cara al futuro (hacia 2029 según las previsiones) (OECD/Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020).

Del lado argentino, Ledesma se desarrolla en un contexto macroeconómico y político revestido de incertidumbre hacia el futuro. No obstante, la empresa pertenece a un Grupo integrante de un sector poderoso y afianzado en la producción y exportación local. Por lo tanto, puede permitirse elaborar estrategias de cara al futuro. Un adecuado plan de inserción en el mercado emergente asiático podría asegurar solidez a largo plazo para Ledesma.

Las estadísticas más recientes de Ledesma arrojaron un aumento en la producción de azúcar, así como rendimientos sacarinos incrementados. La producción mundial de azúcar no alcanzó para cubrir la demanda en la zafra 19/20. Este déficit en el balance mundial fue el principal motivo por el cual los precios internacionales tuvieron una significativa mejora (Ledesma, 2022).

La posibilidad de inserción en nuevos mercados representa para Ledesma una oportunidad única, ya que se mueve cómodamente en un sector con poca competencia, estable y con buenas proyecciones de cara al futuro. La empresa, por su parte, dice apostar por el desarrollo y la búsqueda de nuevos socios. Ya que Asia es el continente con mayor demanda de azúcar, fue seleccionado como mercado objetivo. Los análisis desarrollados posteriormente en el trabajo servirán para detectar cuál de todos los potenciales destinos representa la oportunidad mejor situada para Ledesma.

Marco Teórico

Para cumplir con los objetivos específicos planteados para esta investigación, se propondrá un análisis teórico al respecto de cada uno, así como la exposición de herramientas acompañantes a la hora de la formulación del plan de exportación.

Realizar un análisis comparativo entre 4 mercados a fin de definir el mercado de inserción y penetración.

La herramienta mediante la cual se desarrollará el objetivo es una matriz multicriterio, funcional al método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) diseñado por Thomas Saaty en 1980. Este método de decisión multicriterio, lejos de ser considerado un elemento infalible y certero, cuya utilización permite encontrar una solución óptima y definitiva, es una base, sustentada en elementos científicos, que aporta mejoras distintivas para asumir una decisión (Berumen & Llamazares Redondo, 2007). Con base en Contreras (2008), Quintero et al. (2013) presentan una serie de pasos a seguir para conformar la matriz:

- A. Una vez definido el problema, se llena una matriz de priorización con precisión.

- B. Se disponen en una matriz los criterios seleccionados en las columnas, y los problemas identificados en las filas.
- C. Llenado de las celdas valorando la presencia de cada criterio en cada uno de los problemas utilizando la siguiente escala: 4 Muy alto, 3 Alto, 2 Medio y 1 Bajo, para cada problema, con el criterio que se esté considerando.
- D. Realizar sumatoria de puntos para cada problema dispuesto en las filas.
- E. Establecer un orden de prioridad atendiendo la puntuación obtenida por cada problema según la sumatoria. Tendrá mayor prioridad el problema que obtenga mayor puntaje en la sumatoria.

A continuación, se exponen los criterios seleccionados para la operación comercial en cuestión:

- PIB per cápita: Es un indicador económico comúnmente utilizado para la comparación entre países, permite medir la riqueza de un territorio y de sus habitantes.
- Desempeño logístico: Este suele analizar un conjunto de variables y define la capacidad de cada país para afrontar los procesos logísticos. El estudio de este ayuda a optimizar los procesos de distribución.
- Valor importado desde Argentina en 2021, expresado en millones de euros: Analizar los valores importados durante el año pasado, permitirá tener mayor conocimiento acerca de que tan fuertes son las relaciones comerciales de cierto país para con la Argentina.

- **Balanza comercial:** Este indicador surge de la recolección de datos acerca de todas las operaciones registradas sobre exportaciones e importaciones de un país en un periodo determinado de tiempo, esta define si un país tiene un superávit o un déficit comercial.
- **Tasa de inflación:** Permite comprender más en profundidad la situación económica de un país y de sus habitantes, analizando la variación de los precios en un periodo de tiempo.
- **Consumo de azúcar estimado para el año 2030, expresado en kilotoneladas:** Este criterio resulta de gran importancia a la hora del análisis, ya que va ligado a la demanda de este producto y una predicción acerca de su evolución durante los próximos años, de esta manera también se podrán despejar dudas de cara a planificar a futuro el comercio en un nuevo mercado.

Detallar la estrategia de inserción para Ledesma en el mercado azucarero del país seleccionado.

La estrategia seleccionada es la exportación directa, entendida como el proceso mediante el cual un exportador se ocupa de contactar con un importador o intermediario en el extranjero, y se hace cargo de todas las acciones burocráticas, económicas, financieras y logísticas que conlleva la operación (CaCE Rafaela, 2022).

Ledesma es una empresa grande, por lo cual puede permitirse exportar (ya lo hace) de forma autónoma sin mayores inconvenientes, y al ser esta una primera exportación a un mercado completamente nuevo, recomienda apuntar a la venta de este producto como insumo, por lo que la

estrategia de una exportación directa, serviría a modo de primer testeo el cómo sea recibido este producto por los locales.

Los mercados en Asia, a grandes rasgos, exhiben en primer lugar un gran volumen, son mercados masivos, sobre todo en las ciudades más pobladas, por lo que también sería recomendable apuntar a productores situados en estas.

Para completar una correcta exportación directa, se ha de trazar el plan de exportación comprendiendo las siguientes acciones: inscripción de la empresa al registro de exportadores, clasificación arancelaria del producto, investigación de mercado, lineamientos para una misión y promoción comercial, contacto con el importador, oferta comercial y su confirmación, análisis logístico y de costos proyectado, selección de la forma de pago, solicitud de documentación a organismos intervinientes, realización del contrato, programación operativa, acción operativa, cobros y pagos finales, servicio post-venta y finalmente la elaboración de un informe de resultados.

Elaborar un cronograma de actividades acorde al plan.

Para alcanzar los objetivos de acuerdo a los plazos y condiciones preestablecidas, será empleado un diagrama de Gantt. El mismo es un sistema gráfico que se ejecuta en dos dimensiones; en el eje de abscisas se coloca el tiempo y en el eje de ordenadas se colocan las actividades a desarrollar. Este diagrama es muy útil para mostrar la secuencia de ejecución de operaciones de todo un paquete de trabajo y tiene la virtud de que puede utilizarse tanto como una herramienta de planificación, así como una herramienta de seguimiento y control (Terrazas Pastor, 2011).

Plan de Implementación

A continuación, se plasmó el desarrollo de la propuesta, puntualizando en cada uno de los objetivos y herramientas previamente mencionados.

Realizar un análisis comparativo entre 4 mercados a fin de definir el mercado de inserción y penetración.

Asia cuenta con seis países dentro de los nueve principales importadores de azúcar del mundo. Su pujante y creciente clase media con cada vez mayor gusto por lo dulce justifica dicho ranking. A su vez, es el mercado con crecimiento más vertiginoso, estos datos se observan claramente en la siguiente imagen.

Cane Sugar Market: Market Size (%), by Region, Global, 2021

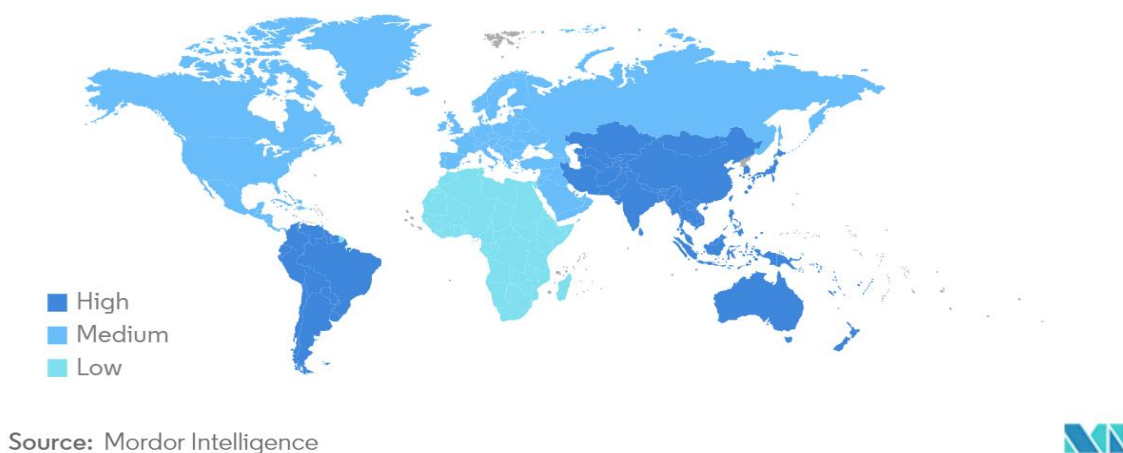


Imagen 1: Visión general de la industria de azúcar de caña. Fuente: Mordor Intelligence.

Ya que el continente asiático representa una suma de mercados azucareros emergentes (o ya asentados en algunos casos) y fue definido como mercado continental objetivo, resulta adecuado barajar ciertas opciones a la hora de definir el mercado específico en el cual Ledesma podrá desenvolverse de la mejor manera. En base a la tabla de los mayores importadores de azúcar a nivel mundial se determinó que las cuatro opciones dispuestas son China, Corea del Sur, Malasia e Indonesia.

A continuación, se presentarán los criterios con su respectiva información, a su lado los valores de referencia utilizados para determinar la valoración final. Posterior a este la matriz multicriterio completa con cada ponderación y resultados finales.

Pais	China	Indonesia	Malasia	Corea del Sur	Valores de referencia
P.B.I per capita	12.970	4.690	13.110	33.500	1 -4000
Valoración	4	2	4	5	2 4000 – 8000
					3 8000 – 12000
					4 12000 - 14000
					5 +14000

Tabla 2: Fuente: Elaboración propia en base a datos de World Economic Outlook.

Pais	China	Indonesia	Malasia	Corea del Sur	Valores de referencia
Desempeño logístico	3,61	3,15	3,22	3,61	1 -1
Valoración	4	4	4	4	2 1 - 2
					3 2 - 3
					4 3 - 4
					5 +4

Tabla 3: Fuente: Elaboración propia en base a datos de Banco Mundial.

Pais	China	Indonesia	Malasia	Corea del Sur	Valores de referencia
Valor importado desde Argentina	6.154.212 M€	1.862.980 M€	1.426.078 M€	1.720.166 M€	1 -800.000
Valoración	5	3	2	2	2 800.000- 1.800.000
					3 1.800.000- 2.800.000
					4 2.800.000- 3.800.000
					5 +3.800.000

Tabla 4: Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map.

Pais	China	Indonesia	Malasia	Corea del Sur	Valores de referencia
Balanza comercial	571.937,1 M€	28.585,7 M€	51.617,7 M€	24.779,7 M€	1 -15.000.000
Valoración	5	3	4	2	2 15.000.000- 25.000.000
					3 25.000.000- 35.000.000
					4 45.000.000- 55.000.000
					5 +55.000.000

Tabla 5: Fuente: Elaboración propia en base a datos de Datos Macro.

Pais	China	Indonesia	Malasia	Corea del Sur	Valores de referencia
Tasa de inflación	2.1	5.7	4.5	5.7	1 +6
Valoración	5	2	3	2	2 5-6
					3 4-5
					4 3-4
					5 -3

Tabla 6: Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trading Economics.

Pais	China	Indonesia	Malasia	Corea del Sur	Valores de referencia
Consumo de azúcar estimado para el 2030	17.684 kt	9.936 kt	2.206 kt	1.693 kt	1 -1000
Valoración	5	5	2	2	2 1000-3000
					3 3000-6000
					4 6000-9000
					5 +9000

Tabla 7: Fuente: Elaboración propia en base a datos de O.E.C.D.

Criterios	Peso	China		Indonesia		Malasia		Corea del Sur	
		Valoración (V)	Ponderación (P)	(V)	(P)	(V)	(P)	(V)	(P)
P.B.I per capita	25%	4	1	2	0,5	4	1	5	1,25
Desempeño logístico	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Valor importado desde Argentina	15%	5	0,75	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Balanza comercial	10%	5	0,5	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Tasa de inflación	20%	5	1	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Consumo de azúcar estimado para el 2030	25%	5	1,25	5	1,25	2	0,5	2	0,5
Total	100%	4,7		3,1		3		2,85	

Tabla 8: “Matriz multicriterio” Fuente: Elaboración propia.

Como se puede visualizar en la matriz la mejor opción clara sería China, pero una característica que tiene este país por sobre los otros tres seleccionados, es que este cuenta con una participación casi totalitaria de Brasil en sus importaciones de azúcar, ya que de los 1.942.598 M€ importados de este producto en 2021, unos 1.806.721 M€ corresponden a Brasil. Por lo que, para una primera exportación a un nuevo mercado, no sería recomendable buscar insertarse en mercados con un alto grado de competitividad. De todos modos, se seleccionó a China para analizar y no se descartó previamente, ya que podría ser tomada como un objetivo futuro, pero eso se desarrollará más adelante.

Por el momento se recomienda basar un proyecto de exportación en la alternativa B, que sería Indonesia, que si bien también tiene un alto grado de competitividad esta se encuentra más dividida, con países como India, Australia, Tailandia y Brasil, este por supuesto con menor participación que en China.

Describir la estrategia de inserción para Ledesma en el mercado azucarero en el mercado asiático.

A la hora de confeccionar el plan de exportación, se debe tener en cuenta que Indonesia se está constituyendo en un eje asiático para la inserción comercial argentina, existe un acercamiento político diplomático que acompaña el devenir de las vinculaciones comerciales, para asegurar un flujo a futuro, aunque se trata de un país distante culturalmente. Indonesia es el cuarto país más poblado del mundo, de mayoría musulmana y con alta concentración urbana. Al ubicarse en la región Indo-Pacífica, es de un particular interés por su condición de mercado emergente y abundancia de recursos naturales. Sus gobiernos se han esforzado a lo largo de los años por generar un entorno más amigable para los inversores. Es considerado un país de renta media-alta por el Banco Mundial, aunque cuenta con importantes desigualdades y una fracción altamente conservadora en su forma de vida. Mientras tanto, una gran porción de la población está modernizada y su clase media pujante y masiva es el motor del consumo doméstico. (Embajada Argentina en Yakarta, 2019)

Para dar inicio al desarrollo de las actividades preestablecidas para el plan de exportación, se comenzará recordando que la empresa ya exporta productos a mercados, tanto latinoamericanos, como a Estados Unidos entre otros, por lo que la empresa ya habría cumplido el primer paso de estar registrada como exportadora.

En lo que refiere a la clasificación arancelaria, se dispuso previamente de la nomenclatura 1701.14.00.000K. Esta se clasifica como azúcar en bruto sin adición de colorantes ni de aromatizantes.

La misión y promoción comercial consistiría en comandar una misión comercial o delegación que pueda tener un primer contacto en un marco regulado (misiones, ferias, reuniones),

para de esta forma llegar a un primer acercamiento comercial con potenciales clientes, presentando un prototipo de producto, con el packaging, presentación y diseño específicamente planteados para el mercado seleccionado, adaptándolo a las costumbres y hábitos de consumo del país. Para continuar con el desarrollo de esta propuesta, en este caso se optará por presentar a potenciales clientes basado en sus balances de importaciones de este producto.

Empresas	Volumen de negocios (USD)	Ubicación	Empleados
Berkah Manis Makmur	32.203.200	Jakarta Sur	480
PEMUKASAKTI MANISINDAH	32.108.240	Jakarta	680

Tabla 9: Fuente: Elaboración personal en base a datos de TradeMap.

Para el presente caso se elegirá a Berkah Manis Makmur como un potencial cliente, principalmente y aparte de el volumen de negocios que demuestra su gran participación en el rubro en su país, sino también porque según los datos de la página Penta Transaction, la mayoría de sus importaciones son de origen australiano, por lo que podría significar una oportunidad de demostrar la calidad de la producción de azúcar en esta parte del mundo.

Una vez que ya se consiguió el contacto del potencial importador, se le ofrecería una oferta comercial a este, en este caso y al tratarse de una primera importación se recomienda proponer una cantidad acorde y en busca de que este producto sea utilizado como insumo para que la empresa le agregue valor, se propone el uso completo de un contenedor de 20 pies *dry van* con bolsas de 50kg de azúcar. Según reportes de ingenios vecinos, puede caber perfectamente una cantidad de 10 pallets americanos con 21 bolsas de 50kg de azúcar en cada pallet, estas bolsas colocadas en 7 pisos donde en cada piso se acomodarían 3 bolsas, dando así un total de 210 bolsas y un peso de 10500kg.

En cuanto al análisis logístico, el medio de transporte será multimodal, donde el marítimo será el principal, ya que el terrestre abarcaría desde la fábrica en Jujuy hacia algún puerto en Chile, aquí se encuentra la salida más cerca hacia el océano pacífico y desde Chile sin contar escalas, iría directamente hacia indonesia, más probablemente al puerto de Tanjung Priok, el mayor puerto del país situado en la ciudad de Jakarta. Contemplando la posible ruta del producto, se podría seleccionar como el incoterm que defina las responsabilidades de cada parte al F.O.B (libre a bordo). Las responsabilidades de los costes y riesgos correrían por parte de Ledesma hasta que la mercadería quede cargada en el buque.

A continuación, se dispondrá de una tabla con todos los valores presentes para calcular el valor F.O.B de la mercadería, así como también los derechos a pagar y los reintegros por recibir, parte de la información respecto al producto, sus derechos y reintegros se obtienen en base a la nomenclatura previamente seleccionada. Para el costo total del producto se tomará de referencia el valor de la bolsa de 50kg vendida por mayoristas de zonas cercanas a Ledesma a un precio de 9540 pesos argentinos, por lo que con el tipo de cambio oficial a la fecha (1=159) serian 60USD por tanto, el precio podría variar respecto al precio en fabrica. Para el embalaje se utilizará un presupuesto de 1USD por bolsa, en total 210USD que se destinaran a bolsas a prueba de humedad y fuego, así como también a 10 cajas (1 por pallet) que cumpla la función de un embalaje secundario, para de esta manera dar más seguridad a la carga durante su traslado.

Derechos a pagar: $\%DN \times (FOB - IIT)$

$$0,0430 \times 19800,98: 851,44 \text{ USD}$$

Reintegros a cobrar: $\%R \times [FOB - IIT - IID - CA - (CA \times FOB)]$

$$0,03 \times [19800,98 - 0,03 - (0,03 \times 19800,98)]: 576,20 \text{ USD}$$

	Precio carga completa	Precio unidad
Costo del producto	12600 USD (10500kg)	60USD (50kg: 1bolsa)
Embalaje	210 USD	1 USD
Costo Total	12810 USD	
Insumos importados de manera temporal (IIT)	0: NO POSEE	
Insumos importados de manera directa (IID)	0: NO POSEE	
Comisión del agente (CA)	3%	
Honorarios del despachante	1%	
Derechos de exportación (D)	4,5%	
Derechos Nacionales (DN)	%DN: %D / (1 + %D): 0,0430	
Reintegros (R)	2,5% + 0,5% CON DENOMINACION DE ORIGEN	
Otros gastos bancarios	0,5%	
Utilidad impuesto a las ganancias	0,405 (30%)	
PRECIO FOB	19800,98	
FOB UNITARIO (50kg)	1,89	

Tabla 10: Fuente: Elaboración propia. Calculo final del FOB utilizando la herramienta calculadora de FOB en la página V.U.C.E.

Para la selección de la forma de pago, se recomienda utilizar el método de pago más común en operaciones ligadas al comercio internacional, la carta de crédito. Esta es una forma de pago en la cual intervienen dos bancos, tanto el del comprador como el del vendedor, este documento lo emite el banco del comprador o “banco emisor”, este método es comúnmente utilizado en primeras ventas a un cliente ya que garantiza seguridad en el cobro, por lo que en caso de que las relaciones evolucionen de manera favorable con Berkha, el método podría cambiar y simplificarse más como una transferencia por ejemplo (Diario del exportador, s.f).

Ya avanzando y con el conocimiento sobre el producto y las condiciones de venta establecidas, se destinará este apartado no solo a nombrar a los agentes intervinientes, sino también para dejar ya plasmada la documentación presente durante este proceso exportador:

- 1- Factura comercial y/o contrato de compra y venta: En documento principal de la operación, ya que aquí se encuentran plasmados toda la información relacionada al producto (precio y cantidad), obligaciones, formas de pago y transporte.
- 2- Packing list: En este documento se encuentra detallada la información acerca del producto, embalaje, exportador, consignatario y método de envío. Toda esta información permite el reconocimiento de los paquetes en aduana, así también como para tener un mayor seguimiento del envío y también cumple una función de comprobante.
- 3- Certificado de origen: Es utilizado para certificar el lugar de origen de una mercadería, este resulta importante obtenerlo, ya que en el presente caso y como se plasmó en los costos, representaría un 0,5% más de reintegros por recibir.
- 4- Documento de transporte: En este caso el documento de transporte internacional será el utilizado cuando el medio de transporte principal es el marítimo, el Bill of lading o Conocimiento de embarque. Este es un contrato de transporte emitido por la naviera.
- 5- Documento único administrativo (D.U.A): Este documento imprescindible proporciona información acerca de producto que se va a exportar, independientemente del medio de transporte seleccionado, la destinación de la exportación (que en este caso sería definitiva para consumo) y también cumple la función como declaración tribunal.

Documentación emitida por organismos intervinientes:

- A- Solicitud de certificado de buenas prácticas de manufactura de alimentos para la exportación, lo emite A.N.M.A.T (Administración nacional de medicamentos, alimentos y tecnología médica)
- B- Libre circulación de alimentos exportación: Este también es emitido por A.N.M.A.T.

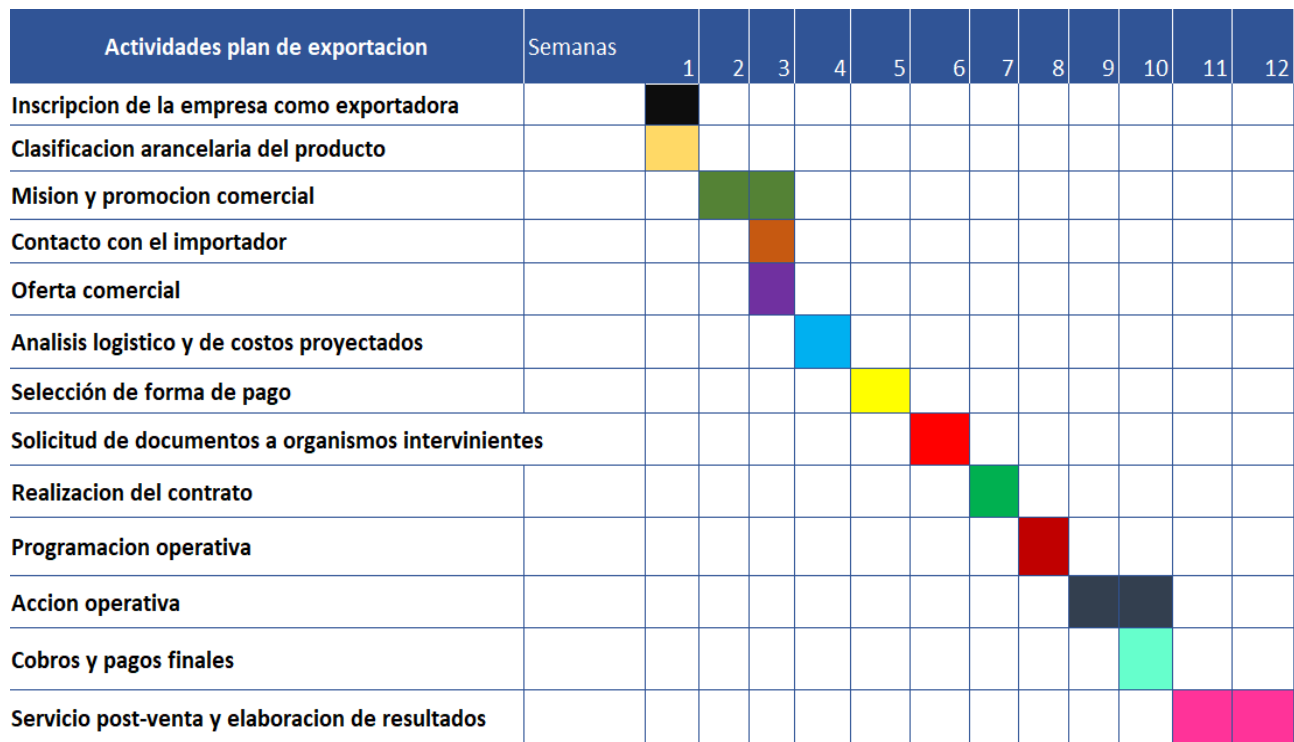
C- Otros: Otras certificaciones que se podrían contemplar son de calidad y el indicador de un producto “*halal*” (Prácticas permitidas por la religión musulmana) emitidos por otros organismos intervinientes tales como S.E.N.A.S.A (Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria) y I.N.A.L (Instituto nacional de alimentos).

El paso que marcará la oficialización del principio de las relaciones comerciales entre las empresas, se dará una vez se confeccione y firme por ambas partes el contrato de compra y venta internacional. En este ya quedarán plasmadas de manera definitiva los términos negociados respecto a cómo se llevará a cabo la operación.

Una vez ya reunida toda la información necesaria respecto a la operación de exportación, lo restante sería optimizar los procesos planificándolos y detallando cuestiones tales como fechas y turnos exactos para la introducción de la mercadería a territorio aduanero, para la posterior carga de esta en el buque, para su posterior servicio de postventa y finalizar con la elaboración de los resultados.

Elaborar un cronograma de actividades acorde al plan.

La hoja de ruta de estos pasos a seguir será el diagrama de Gantt que se expone a continuación. En el mismo se sintetizaron las tareas a realizar detalladas previamente en este apartado, asimismo se tomó como referencia un periodo de tiempo de 12 semanas, como se estableció este sería posible de aplicar a lo largo de todo el año 2023.



Cuadro 2: “Diagrama de Gantt”. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

A partir del estudio de caso, el posterior plan de implementación y el análisis de potenciales oportunidades para Ledesma S.A en el mercado del sudeste asiático se ha llegado a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, la empresa cuenta con una solidez operativa, financiera y logística que la posiciona como líder en el mercado del azúcar a nivel nacional. Las ventajas competitivas que ostenta son elevadas y firmes con respecto a la competencia.

El plan de exportación para el mercado asiático a realizar en el año 2023 es plausible y representa una gran oportunidad para capitalizar por parte de Ledesma. La empresa tiene la

posibilidad de capitalizar altos rendimientos frente a una demanda continental asiática que va en aumento.

Partiendo de una matriz multicriterio se concluyó que Indonesia es el mercado a través del cual la empresa ha de incursionar en el sudeste asiático. El país insular representa la alternativa más favorable para la empresa jujeña. El mercado indonesio del azúcar combina variables que establecen una conveniente relación entre ubicación, accesibilidad, costos, volumen posible de exportaciones y demanda. Siendo así el país al cual debería enfocarse Ledesma a la hora de penetrar en Asia.

Para dar por finalizado el reporte, se recomienda analizar los resultados posteriores a la consecución de este proceso de expansión en mercados emergentes en el continente asiático, analizando con mayor certeza la viabilidad de este y como se mencionó posteriormente plantear a china como un futuro mercado una vez la empresa se encuentre ya asentada en la zona. Para esto, primero se recomendaría que la empresa plantee la decisión de insertarse generando mayor impacto ya vendiendo el producto adaptado en el mercado a comercializadoras, distribuidores o planteando una estrategia de marketing que haga llegar al producto a la mayor cantidad de clientes posible.

En síntesis, la recomendación principal sería que, en base a los resultados se presenta la posibilidad de planear una participación mayor en la zona de manera estructurada, donde el objetivo final sea establecerse en los mercados con mayor demanda, con la constante búsqueda del crecimiento de la marca en el continente.

Bibliografía

- Berumen, S.A. y Llamazares Redondo, F. (2007). La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente. *Cuadernos de administración*, 20(34), 65-87.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Embajada Argentina en Yakarta. (2019). Guía de Negocios en Indonesia.
- Enciso, V. (2021). Caña de azúcar orgánica: manejo, comercialización y costos. San Lorenzo, Paraguay: Área de Economía Rural, FCA-UNA.
- Frente de Todos (28 de agosto de 2022). Plan de Gobierno. <https://frentedetodos.org/plataforma>.
- INDEC (2022). Intercambio Comercial Argentino.
- INTA (2021). Estudio de evaluación económica del cultivo de caña de azúcar. INTA: Famaillá.
- Junquera, M.J. (2020). Expansión de cultivos industriales en el sudeste asiático: El caso de la palma aceitera en Indonesia y Malasia. <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/huellas/article/view/4208>.
- JXC Juntos por el Cambio [@juntoscambioar]. (2022.). *Tweets*. https://twitter.com/juntoscambioar?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor.
- Ledesma (2022). Resultados de los Negocios. <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/resultados-de-los-negocios/>.
- Mintz, S.W. (1996). *Dulzura y poder: el lugar del azúcar en la historia moderna*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- OECD/Food and Agriculture Organization of the United Nations (2020), “Azúcar”, in OECD- FAO Agricultural Outlook 2020-2029, OECD Publishing, Paris/Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.
- Rubiolo, F.M. (2014). Argentina-Indonesia: fortalecimiento de las relaciones comerciales y despertar del interés político en el marco de una estrategia Sur-Sur. *AD-minister*, (24), 35-51.

Subdirección General de Relaciones Internacionales y Asuntos Comunitarios España. (2019).
Boletín de Noticias del Exterior. 16/07/2019.

Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*,
(28), 7-32.

Sitios Web

CIVUCE- Central de información

Datosmacro.com - Información económica y sociodemográfica (expansion.com)

Inicio | Argentina.gob.ar

CaCE Rafaela - rafaelaexport.com.ar

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina

Ministerio de Economía. Informe basado en información provista por la Embajada de la
República de Indonesia en Argentina y la Guía de Negocios de la República de Indonesia,
emitida por la Embajada de la República Argentina en Indonesia (junio 2016)

TradeMap - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas

Tarifas Argentina - Comercio Exterior

Trading Economics

Banco mundial

World Economics Outlook