



Trabajo Final de Grado

**“Identificación de un mercado meta en el continente Asiático para la
Exportación de Naranjas del Grupo Ledesma”**

Autor: López, Jorge Gabriel.

DNI: 34479248.

Legajo: VCIN04972.

Tutor: Sofía Bulacio.

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional.

Año: 2022.



Resumen

En este trabajo final de grado se investigó la factibilidad y aptitud, para lograr la expansión del Grupo Ledesma en un mercado específico de los países del ASEAN, con el producto de Naranjas frescas. Esto se debió a que los acontecimientos de los últimos años, como la pandemia global o de la guerra, provocaron el cierre de los mercados europeos y el aumento de los costos energéticos. Estas causas generaron reducción en las exportaciones de la empresa, debiéndose buscar nuevos mercados internacionales.

Se realizó un análisis del ambiente interno y el externo en el cual se desarrolla la empresa, donde luego se evaluó y analizó las condiciones influyentes, para establecer una conciencia situacional del estado de la empresa. Se continuó con un estudio de las variables e indicadores relevantes de los países del ASEAN, para luego consolidar una matriz multicriterio, donde se ponderó los puntajes de cada calificación obtenida. Finalmente, se concluyó y recomendó al país de Singapur como el más propicio para iniciar acciones comerciales, el tipo de venta, el modo, el precio para que sea rentable y las cantidades mínimas a exportar. Palabras Claves: Ledesma; Naranjas; Exportación; ASEAN; Singapur.

Abstract

In this final degree project, the feasibility and aptitude were investigated, to achieve the expansion of the Ledesma Group in a specific market of the ASEAN countries, with the product of fresh oranges. This was because events in recent years, such as the global pandemic or war, caused the closure of European markets and increased energy costs. These causes generated a reduction in the company's exports, having to seek new international markets.

An analysis of the internal and external environment in which the company develops was carried out, where the influential conditions were later evaluated and analyzed, to establish a situational awareness of the state of the company. A study of the relevant variables and indicators of the ASEAN countries continued, to later consolidate a multi-criteria matrix, where the scores of each qualification obtained were weighted. Finally, it was concluded and recommended to the country of Singapore with the most propitious to initiate commercial actions, the type of sale and the way, the price to be profitable and the minimum quantities to be exported. Keywords: Ledesma; oranges; Export; ASEAN; Singapore.

Introducción

La República Argentina es un país que actualmente necesita de forma imperativa que las empresas y Pymes nacionales logren aumentar sus exportaciones de forma eficiente y a nuevos mercados internacionales. El objetivo de esta actividad es generar un impacto positivo en la economía Argentina, con impacto en el corto plazo, generando ingreso de divisas, aumento de producción, generación de empleo genuino, inversión y desarrollo, todos aspectos importantes necesarios para fortalecer una economía actual que es bastante frágil. Lograr esto permitiría un alivio y disminución en la búsqueda constante de financiamiento interno y externo para cubrir el déficit fiscal Argentino, consiguiendo en el mediano plazo, la disminución de la inflación y la depreciación de la moneda, si se tiene al mismo tiempo una disciplina fiscal (Fuente: Elaboración Propia).

El estado argentino debe tener como objetivo principal, lograr armonizar los canales de comunicación con el resto de los países del mundo para poder generar los lazos comerciales que impulsen tanto a empresas y pymes argentinas a poder posicionarse con sus productos o servicios en los mercados internacionales. En un mundo hiperconectado tanto en comunicaciones como en el transporte, la competencia es muy fuerte, donde cada país busca explotar sus ventajas competitivas que ostenta gracias a sus características geográficas y naturales, el desarrollo tecnológico o la capacidad de producción en su industria principal, entre otras cualidades diferenciadoras.

Uno de los principales generadores de divisas, debido a su volumen de exportaciones, que también es líder en su rubro, es el “Grupo Ledesma”, una compañía Argentina con 110 años de experiencia con asiento en la prov. de Jujuy. Tiene como unidades de negocios más relevantes el Azúcar y Alcohol, Papel y Librería, Frutas y Jugos y por el rubro agropecuario. Donde se resalta como significativo que en el Año 2020, “Ledesma se consolidó como la empresa líder argentina en la exportación de cítricos. Exportó 27.943 ton de frutas, de las cuales el 85% (23.845 ton) fueron naranjas, la variedad Valencia como el producto estrella.” (Grupo Ledesma, 2022). La posición arancelaria de la fruta de Naranja es “0805.10”.

La unidad de negocios de Productos Cítricos del Grupo Ledesma es gerenciada por la empresa dependiente “Ledesma Frutas”, que cuenta con unas 2000 hectáreas de plantaciones de naranja, mandarina, pomelo, limón y palta, en la localidad de Calilegua y zonas fértiles de Jujuy. La fruta producida es procesada en una moderna planta de empaque



o enviada a la fábrica de jugos concentrados y aceites esenciales. La calidad de los productos, junto con los cuidados medioambientales y la tecnología de avanzada, permitió el ingreso de los mismos a los mercados, como la Unión Europea, Rusia, Medio y Lejano Oriente. (Grupo Ledesma, 2022). La Principal fruta de exportación es la Naranja del tipo “Valenciana”, siendo la de mayor de producción.

Por efecto de la pandemia del año 2020, el mercado Europeo fue cerrado de forma fortuita para el ingreso de fruta fresca (Naranjas), por lo cual Ledesma Frutas tuvo que reprogramar los destinos de venta para la cantidad producida, teniendo que focalizarse en nuevos mercados. Otra problemática importante fue la sobreoferta en el año 2019 de países como España o Sudáfrica, que son unos de los principales productores. Esto provocó la baja de los precios y la necesidad de encontrar nuevos compradores, donde estas situaciones generaron de forma imprevista una oportunidad para desarrollar nuevos mercados de ingreso, principalmente en el mercado asiático. (Grupo Ledesma, 2022).

Por lo tanto, la empresa Ledesma Frutas se encontró con la urgente obligación de ampliar los destinos de sus exportaciones, teniendo en cuenta el favorable apoyo político del Gobierno Argentino para desarrollar y aumentar el comercio exterior, detectando a los países, regiones o bloques que coincidan de forma recíproca en aumentar los lazos comerciales.

El estado Argentino, como consecuencia de la exploración para desarrollar nuevos mercados globales y conseguir un aprovechamiento mutuo con nuevos países, logró en el año 2017 adherir al Tratado de Amistad y Cooperación (TAC) de la ASEAN, que es la Asociación de los países del Sudeste Asiático integrados por Malasia, Tailandia, Vietnam, Brunéi, Camboya, Filipinas, Indonesia, Laos, Myanmar y Singapur. Como menciona el canciller argentino, “Este instrumento, que promueve las buenas relaciones y la cooperación entre sus signatarios, que permitirá a la Argentina incrementar su diálogo e intercambios con esa importante asociación y construir nuevos caminos de cooperación”. (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2017).

Se debe tener en cuenta lo que significaría para Ledesma Frutas poder abrir una nueva línea de comercio en este mercado potencial que es el ASEAN, considerando lo que se describió en la última reunión de la Cancillería Argentina, “En 2021, la Argentina y el bloque del sudeste asiático tuvieron un comercio total de más de \$11.300 millones de USD. El ASEAN es el tercer destino de nuestras exportaciones y el quinto origen de nuestras



importaciones. Entre los 10 mayores destinos de las exportaciones argentinas, dos son miembros ASEAN, Vietnam el cuarto e Indonesia el noveno” (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2022).

En las condiciones actuales, a Ledesma Frutas se le presentan grandes posibilidades de poder ingresar en el mercado de algunos de los países del ASEAN, para poder exportar productos cítricos, principalmente de la naranja del tipo valenciana. Contemplando las ventajas competitivas que tiene el Grupo Ledesma en esta unidad de negocio, las cuales son notables, tanto en la producción como en la certificación de calidad de sus productos, demostrado con la “ISO 9001:2000, GlobalGap, Tesco Nature’s Choice (Nivel Oro), HACCP, SGF”. Todas estas son características que avalan el alto nivel de producto, teniendo una gran diferenciación de su competencia. (Grupo Ledesma, 2022).

Teniendo en cuenta lo anteriormente desarrollado, se enfatiza la relevancia que implica realizar un análisis para identificar mercados potenciales dentro de los países que conforman el ASEAN, para los productos cítricos del Grupo Ledesma. Esto es para atender a las dos principales causas que originan dicha necesidad, por un lado, que ante un evento mundial se cierren las exportaciones o porque por una sobreoferta de los competidores bajen los precios, impactando en la producción y ventas. Por lo que, al tener alternativas de destinos, se resuelve tener dependencia y diversifica a los compradores. Del mismo modo, acompaña la política del Gobierno Argentino en aumentar las exportaciones, para el fortalecimiento de la economía.

Objetivo General

Analizar las oportunidades comerciales en ASEAN que sean propicias para la exportación de Naranjas del Grupo Ledesma para el año 2023.

Objetivos Específicos

Analizar entre los países del ASEAN el mercado más favorable para la exportación en la Posición Arancelaria “0805.10” Naranjas.

Elaborar la planificación del proceso exportador, al mercado seleccionado para el producto del Grupo Ledesma.

Análisis de Situación

La empresa Ledesma Frutas es una de las principales exportadoras de Frutos críticos a nivel nacional y es reconocida a nivel internacional. Cerró su último ejercicio 2020/2021 con resultados favorables, pero con menos rentabilidad, por las condiciones imprevistas que se le presentaron en el año 2020. En primer lugar, por la sobre oferta de España y Sudáfrica, que hicieron caer el precio de las naranjas y en segundo lugar, por el cierre del mercado Europeo, por efecto de la pandemia, para los productos cítricos, replanteando la búsqueda de nuevos destinos para la producción.

Como se destaca en el informe del Ejercicio 20/21, “Ledesma produjo 73.976 ton de frutas en sus fincas ubicadas en la provincia de Jujuy, y 18.187 ton en Ledesma Frutas SAU, lo que arroja un total de 92.163 ton cosechados. De estas, 31.749 ton fueron embaladas en fresco y 59.204 ton se enviaron a molienda en la planta de jugos concentrados”. “La fruta producida es procesada en una moderna planta de empaque o enviada a la fábrica de jugos concentrados” (Grupo Ledesma, 2022).

Se resalta que en el 2019, Ledesma Frutas fue quien más productos críticos exportó en la Argentina, por un total de 28.429 pallets, representando el 10% de toda la argentina (Grupo Ledesma, 2022).

A modo informativo se adjunta un resumen del balance 2020/2021 del Negocio Ledesma Frutas:



Imagen 1: Informe de Sostenibilidad. Grupo Ledesma, 2022.

Análisis FODA

Con el fin tener un contexto situacional del microentorno del Grupo Ledesma, orientado a su negocio de Fruta Cítrica, se realizará un análisis FODA. (Ramírez Rojas, 2017).

Fortalezas:

Mayor productor y exportador de cítricos de la Argentina en volumen de venta.
Tiene campos propios para la cosecha de Naranjas.
Posee fábricas de selección, limpieza y empaque de fruta fresca.
Posee certificaciones de sus procesos internos: ISO 9001:200 (Procesos de limpieza, protección, selección, acondicionamiento, empaque y venta de fruta frescas), GLOBALGAP (estándar de cuidado del medio ambiente, salud y seguridad de los trabajadores, producción y manipuleo de la fruta), TESCO Nature's Choice – Nivel ORO (prácticas y principios sostenibles, responsables y seguro con el medio ambiente), HACCP (garantía de inocuidad de las frutas en todas las etapas), SGF (garantía de cumplimiento de todas las regulaciones legales alimentarias).
Experiencia y Liderazgo en el rubro a nivel nacional.
Conocimiento y experiencia administrativa para la exportación de sus productos.
Programas corporativos de controles de gestiones, mejoramiento continuo y perfeccionamiento del personal.

Debilidades:

Al tener muchas unidades de negocio, la gerencia directiva puede no darle apoyo a la búsqueda de nuevos mercados.
Tener una organización del tipo gobierno corporativo, puede retardar la ejecución de nuevas aperturas comerciales.
Extensas distancias entre las zonas de cosecha (Prov. Jujuy, Salta y San Luis) a la de carga naviera (Puerto de Bs As / Rosario).
La deuda empresarial del 66% en dólares estadounidenses, puede condicionar cualquier tipo de acción comercial si no se considera rentable.
Transporte en camiones, como único medio accesible para enviar la carga al puerto.

Oportunidades:

Cambio obligado como consecuencia de la pandemia 2020, por lo que se debe modificar los destinos de las exportaciones de los Frutos cítricos.
Apoyo del Gobierno Argentino para favorecer los acuerdos de comercio internacional.
Acuerdo de los países del ASEAN con el Gobierno Argentino.
Aumento del apoyo social en el consumo de productos naturales.
Apertura del comercio mundial post pandemia.

Amenazas:

Los principales competidores en las exportaciones de productos cítricos son España y Sudáfrica.
La competencia tiene menor distancia a los países del ASEAN, en relación con la Argentina.
Restricciones imprevistas de países del ASEAN.
Revalidación de los certificados de calidad por los países del ASEAN.
Aumento de costos logísticos internacionales por aperturas de mercados post pandemia
Inestabilidad de la economía argentina – devaluación del peso argentino – restricciones para las exportaciones – retenciones fiscales – falta de acceso al crédito internacional.



Análisis PESTEL

Con el fin de tener un contexto situacional del macroentorno del Grupo Ledesma, en su negocio de frutas, se realizará un análisis PESTE: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legal (Ayala & Arias, s. f.).

Factor Político

El análisis sobre este enfoque es que la República Argentina tiene un sistema político estable, pero altamente conflictivo, donde la polarización de las dos principales coaliciones políticas son obstáculos para establecer continuidad en las decisiones sobre las exportaciones e importaciones, económico, energéticos, etc. Esto es debido a que ambos partidos tienen una mirada económica y estilos de gobiernos distintos.

Independientemente de las decisiones que adopta el gobierno para las políticas de comercio exterior, el único denominador común es que hay una conciencia en los referentes políticos, en priorizar todos los rubros que sean motores para la producción de divisas extranjeras o *commodities* con cotización en el exterior, la única diferencia es en determinar los porcentajes de las retenciones a las exportaciones. El Gobierno Nacional actual a fin del año 2020 eliminó los aranceles para la exportación de los productos cítricos en la posición arancelaria “0805.10” Naranjas, mediante el decreto 1060/2020.

Esta medida favoreció al sector de producción cítrica, por lo cual es una decisión política favorable la de eliminar aranceles, aunque se debe actualizar y no atrasar el tipo de cambio, en el Mercado Único y Libre de Cambios. La política del gobierno actual ha sido involucrase en las decisiones del banco central argentino, y como efecto de esto, hay una decisión política de no acompañar la inflación mensual con la devaluación de la moneda argentina. Por lo tanto, la empresa Ledesma debe convertir los ingresos del exterior al dólar oficial, pero afrontar todos los gastos internos con la tendencia alcista de la inflación. Esta situación es una medida política pendiente a resolver, y se estima esta no va a hacer modificada por este gobierno.

Debe seguirse constantemente las medidas que toma el Gobierno Argentino, porque si bien la política actual es propicia para fomentar la exportación de los Productos Cítricos del Grupo Ledesma, esto puede cambiar si la situación económica local se agrava. Hay una alta posibilidad que el gobierno imponga medidas regulatorias en las políticas aduaneras de un día al otro, solo por un fin recaudatorio.

En el mismo orden, se debe tener como referencia la deuda con el fondo monetario internacional y el plan económico acordado para aplicar en la Argentina. Este tema generó un alto nivel de debate, porque el diseño de las medidas económicas a aplicar no es apoyado de forma vehemente por toda la agrupación política del partido gobernante. Esta situación genera mucha incertidumbre en el programa acordado con el acreedor externo. Una de las principales causas de la falta de consenso en el apoyo político, al plan económico con el FMI es que, en el año 2023, habrá elecciones presidenciales y no se quiere correr el riesgo de reducir presupuesto o aumentar impuestos (Fuente Factor político: Elaboración Propia).

Factor Económico

Para tener un panorama más amplio de los factores económicos se menciona como elemento relevante que la República Argentina ha recibido una “clasificación de su economía de *Standalone* por parte índice MSCI” (Infobae, 2021), y obtuvo una clasificación de CCC+ y de C tras canje de deuda local por parte de S&P (S&P Global Ratings, 2022).

Todas estas calificaciones de Argentina afectan directamente a la Empresa Ledesma, ya que, por un lado, tiene altas tasas para acceder al financiamiento externo, por otro lado, están fuera de la consideración de los fondos de inversión internacionales por la clasificación obtenida. Solo le deja, como posibilidad rentable, el acceso al crédito en el mercado de capitales interno. La clasificación en el tipo del rating y la categorización pueden mejorar, siempre y cuando se busquen soluciones de fondo para los desequilibrios económicos, siendo esto poco probable debido a elecciones presidenciales en el año 2023. Por lo tanto, un cambio de gobierno puede ser tomado con una expectativa positiva.

Otro aspecto importante de resaltar es la constante suba de la inflación que hay en Argentina, donde en los últimos pronósticos estiman que será del 95% anual en el año 2022 (BCRA, 2022), sumado a que la brecha cambiaria ha llegado a ser del 100% entre la cotización oficial del dólar estadounidense y dólar MEP o Bolsa (Ámbito Financiero, 2022). Esta dinámica es perjudicial, porque afectan a los precios relativos de los bienes y servicios, al no realizarse las correcciones del tipo de cambio oficial en correlación con el índice de inflación, desfavoreciendo la planificación para el corto y mediano plazo. Del mismo modo, para evitar conflictos gremiales, por lo mencionado, se debe actualizar constantemente los sueldos de los empleados, al ritmo de la inflación.



Por último, un asunto relevante es el actual acuerdo del programa con el fondo monetario internacional, para el pago de deuda contraído. La Argentina se ha comprometido a ejecutar unas líneas de procedimientos económicos con el fin de tener un proyecto de estabilización macroeconómica, donde el incumplimiento del mismo, penalizan los desembolsos de créditos a la Argentina. Se debe tener en cuenta que dicho programa establece reducciones del déficit fiscal y entre otras áreas, disminuir los subsidios a la energía. Tal decisión influye directamente en los costos fijos de la Empresa Ledesma por el aumento de las tarifas de la energía.

A modo de conclusión, de lo mencionado anteriormente, el contexto económico argentino afecta a la empresa Ledesma Frutas, principalmente por la falta de previsibilidad en el corto plazo. La empresa debe realizar un análisis del impacto de la inflación y del costo de la energía, en todos los costos fijos y variables. Lo más crítico a considerar es la brecha cambiará del dólar oficial y el de libre cambio, porque al exportar commodities, esta recibe divisas que se la cotizan al dólar oficial, perjudicando a la dinámica de la misma, ya que los insumos o sueldos que se valoran de forma interna siguen otro ritmo de aumentos de precios, lo cual termina desvalorizando las ganancias.

Factor Social

Para tener un panorama de la situación social, el dimensionamiento debe ser a nivel nacional, porque la Empresa Ledesma contrata personal por un total de 6.277, en modo permanente son 3.430 (54%) y en modo temporario son 2.847 (46%) en todo el país, y el 94% de los empleados se encuentran asentados principalmente en la provincia de Jujuy (Reporte Grupo Ledesma, 2021).

También, de acuerdo con las proyecciones estadísticas del Gobierno de la Prov. de Jujuy el incremento demográfico de la Población Activa (20 a 49 años) en el lapso 2023-2027 es del 3.0% (CiPEC, 2022), por lo cual será estable el universo de selección de empleados. Si se continúa con la misma dinámica actual, es probable que ingresen a la provincia nuevos habitantes en búsqueda de trabajo. Del mismo modo, se debe considerar que “el 37,2 % de la población, unos 17,4 millones de personas, es considerada pobre en la Argentina y el 8,2 % vive en condiciones de indigencia. La pobreza en Jujuy en el segundo semestre del 2021 fue del 36,2% y alcanzó a 127.463 personas” (INDEC, 2022).

A modo de conclusión, a nivel social el gobierno nacional, en los últimos veinte años viene asistiendo a la población de ingresos más bajos o nulos para que logren subsistir,



por la crisis económica y la falta de empleo genuino, donde los proyectos de sustituciones de planes sociales por trabajo formal se vieron muy difícil de aplicar. Esto se debe porque al ingresar a un empleo formal, significa que le den de baja al plan social, por lo que impacta en la falta de trabajadores disponibles en las épocas de cosecha, por eso la confederación Argentina de la mediana empresa y la federación agraria informó sobre esta problemática al gobierno nacional. (Infobae, 2021). Esta dificultad afecta directamente a la Empresa Ledesma, porque si no se resuelve esta transición tributaria y fiscal, no conseguirá personal para la temporada de cosechas.

Factor Tecnológico

Al analizar este factor, en comparación entre la Empresa Ledesma y sus competidores a nivel nacional, se evalúa que el impacto de las nuevas tecnologías y la automatización de procesos pone en ventaja a la unidad de negocio de Ledesma Frutas.

Las principales iniciativas vigentes en el plan de sostenibilidad de la compañía tienen ejes sobre el plan de abastecimiento estratégico, abastecimiento 4.0, M6S en almacenes automatizados en la logística, desarrollo del modo ferroviario, mejora de servicios en la playa de camiones, donde al cotejarse con el resto del rubro cumple un estándar elevado (Reporte Grupo Ledesma, 2021).

Si bien la empresa Ledesma es líder en los estándares tecnológicos, también debe considerarse que por la ubicación de sus principales campos productivos, tiene una alta dependencia del transporte terrestre, tanto ferroviario, como el carretero. El Gobierno Argentino no ha avanzado en mejorar las conexiones, ya que son pocos los tramos donde se cuenta con autopistas o líneas ferroviarias en buenas condiciones para que sea más expeditivo el proceso de carga en fábrica y llevado al puerto de salida. Siendo esta variable una desventaja por la escasa inversión y en consecuencia penalizando el desarrollo de la infraestructura logística y conexión interna del país.

Factor Ecológico

A nivel nacional, la empresa Ledesma cuenta con el cumplimiento de las reglamentaciones y normas sobre el cuidado amigable del medio ambiente, buscando liderar en esta área cada vez más, siendo esto valorizado por el consumidor o comprador internacional.



Ledesma Frutas cuenta con la participación en Globalcap 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”. (Informe del Caso Grupo Ledesma, 2022). También se cuenta con la certificación de TESCO NATURE’S CHOICE Nature’s – Nivel Oro que “identifica los principios y prácticas que aseguran que los sistemas de producción y manipulación del producto sean sostenibles, responsables y seguros para el medio ambiente” (Informe del Caso Grupo Ledesma, 2022).

Por lo tanto, este factor del macroentorno es favorable para la compañía, ya que se cumple con las exigencias de los organismos de control nacional.

Factor Legal

A nivel nacional, la empresa Ledesma cuenta con el cumplimiento de las reglamentaciones y normas jurídicas. Se puede resumir que dentro de los distintos tipos de documentación, siempre se debe tener validados los certificados emitidos por los organismos de control nacional como los fitosanitarios o de seguridad alimentaria para una exportación internacional.

Como norma general el estado nacional aprueba y valida lo que establece la “*Food Control Division*” (FDA -Administración de Alimentos y Medicamentos EEUU), como, por ejemplo: 1-Certificado de GMP (Good Manufacturing Practice), 2-Certificado de HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), 3-Certificado de ISO (Quality Management System). Donde Ledesma Frutas tiene aprobados sus procesos con los certificados 2 y 3.

Por otro lado, no hay prohibiciones para los productos de la empresa Ledesma Frutas, desde el factor legal, ya que se cumple con las exigencias de los organismos de control nacional.

Análisis internacional preliminar

Se procederá a presentar un cuadro descriptivo de Argentina y de los principales exportadores mundiales del rubro de frutos cítricos: Naranjas. Los datos fueron extraídos de la página web Trademaps, que consolida las estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

Exportaciones Argentina Mundiales - Posicion Arancelaria "080501" - Naranjas									
	Importadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Argentina (%)	Cant Expor. 2021	Uni de Med	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crec. de los valores exp 2017-2021 (% p.a.)	Tasa de crec. de las cantidades exp entre 2017-2021 (% p.a.)	Arancel medio (estimado) enfrentado por Argentina
1	Países Bajos	14.799	46,6	29.330	Ton	505	26	32	22,4
2	Rusia, Federación de	7.225	22,7	16.285	Ton	444	50	62	3,8
3	Italia	1.597	5	3.063	Ton	521	-13	-8	22,4
4	Canadá	1.324	4,2	2.910	Ton	455	20	26	0
5	Arabia Saudita	1.114	3,5	2.721	Ton	409	107	17	0
6	Paraguay	995	3,1	18.466	Ton	54	-11	3	0
7	Brasil	924	2,9	1.791	Ton	516	177	192	0
8	Emiratos Árabes Unidos	810	2,6	1.760	Ton	460	148	41	0
9	Reino Unido	804	2,5	3.561	Ton	226	-1	141	22,4
10	Portugal	516	1,6	1.248	Ton	413	88	16	22,4
11	Ucrania	358	1,1	787	Ton	455	119	23	0
12	Iraq	354	1,1	792	Ton	447			
13	Qatar	313	1	809	Ton	387	117	53	0
14	Belarús	168	0,5	384	Ton	438	61	-5	3,8
15	Singapur	151	0,5	324	Ton	466	-18	-11	0
16	Kuwait	94	0,3	264	Ton	356	29	-23	0
17	Albania	72	0,2	171	Ton	421			10
18	Malasia	63	0,2	169	Ton	373	48	-12	2,5
19	Filipinas	49	0,2	94	Ton	521	-64	-37	10

Tabla N° 1; Exportaciones Mundiales de la Argentina en la PA 0805.10 Naranjas.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Trademaps.

En referencia al cuadro 1, se puede determinar que las principales exportaciones desde Argentina están orientadas a Europa, lo que constata que cuando sucedió el cierre del bloque de la eurozona, se vieron muy perjudicadas las producciones de Ledesma Frutas. También tiene un variado posicionamiento en segundo orden en Latinoamérica, Medio Oriente y Norteamérica. Este segundo universo de compradores, si bien representa una menor cantidad en comparación que el europeo, tienen la ventaja de que no están en un mismo espacio geográfico, teniendo una baja dependencia por contingencias territoriales.

La situación actual, demanda poder diversificar en distintos mercados, logrando evitar que, ante la falta de renovación de nuevos acuerdos comerciales entre bloques económicos o de la aplicación de nuevos aranceles para la Argentina, el Grupo Ledesma Frutas quede condicionado con su mercadería, por lo tanto, tiene más capacidad de decisión hacia donde orientar el esfuerzo.

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2021 : Producto : 080510 Naranjas								
Nro	Exportadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Cant. Exp. en 2021	Unidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2021 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2017-2021 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
1	España	1.442.232	1.565.851	Ton	921	3	0	26,7
2	Sudáfrica	808.620	1.295.734	Ton	624	1	2	15
3	Egipto	714.400	738.064	Ton	968	5	-19	13,2
4	Estados Unidos de América	606.121	470.492	Ton	1288	-2	-4	11,2
5	Países Bajos	278.320	292.870	Ton	950	3	0	5,2
6	Australia	204.974	168.877	Ton	1214	-3	-3	3,8
7	Grecia	184.832	328.799	Ton	562	9	4	3,4
8	China	155.252	92.844	Ton	1672	8	11	2,9
9	Italia	134.679	118.896	Ton	1133	4	-1	2,5
10	Turquía	104.799	256.148	Ton	409	-10	-12	1,9
11	Portugal	100.166	122.362	Ton	819	3	2	1,9
12	Hong Kong, China	88.738	86.617	Ton	1024	-15	-17	1,6
13	Chile	81.023	104.327	Ton	777	5	6	1,5
14	Marruecos	67.644	95.303	Ton	710	-4	-13	1,3
15	India	51.466	136.585	Ton	377	85	81	1
16	Irán, República Islámica del	48.990	137.310	Ton	357	51	69	0,9
17	Francia	40.563	35.570	Ton	1140	1	-4	0,8
18	Argentina	31.764	85.026	Ton	374	0	5	0,6
19	México	29.003	70.866	Ton	409	-2	-11	0,5

Tabla N° 2; Exportadores Mundiales de la PA 0805.10 Naranjas. Fuente: Elaboración propia en base a información de Trademap.

En referencia al cuadro 2, se puede determinar que los principales competidores del rubro son los países de España y Sudáfrica, donde Argentina se encuentra en el puesto 18 del ranking mundial, y es segundo en Latinoamérica. La Argentina, en comparación tanto con España como Sudáfrica, tiene un precio por tonelada de producto muy inferior, lo cual es una ventaja para Ledesma Frutas, ya que tendría margen para planificar una estrategia de penetración en el mercado objetivo.

Como información a resaltar, la participación de Argentina a nivel mundial es del 0,6%, lo que genera una expectativa para el crecimiento, luego de las bajas por la pandemia del 2020 y teniendo en cuenta que en los últimos años la tasa de esta ha sido cero. Por lo cual, cualquier acción intensiva para ingresar a un nuevo mercado, es calificada como positiva, ya que desde un primer análisis el Grupo Ledesma tiene altas probabilidades de expandirse de forma rentable en un mercado internacional.

Diagnóstico y Discusión

Como resultado del análisis interno de la Empresa Ledesma Frutas, se puede resaltar que la misma tiene una posición fuerte en la producción de Naranjas, debido a que representa el 10% de las exportaciones de dicha fruta de toda la Argentina, destacándose de sus competidores. La empresa cuenta con ventajas competitivas al poseer zonas propias de cosechas y fábricas de producción, con la aprobación de certificaciones de calidad de alto estándar, acompañadas de una trayectoria reconocida por sus compradores nacionales e internacionales.

Como punto desfavorable, la Empresa Ledesma Frutas está inmersa en un país con una economía inestable, donde si bien es una de las principales exportadoras y genera una producción respaldada en dólares estadounidenses, estos son cotizados al dólar oficial del Banco Central de la Argentina. Pero la situación económica ha llevado a que se impongan políticas del control de cambio fijo, acompañando a la decisión política de no devaluar al ritmo de la inflación, para evitar la depreciación del peso argentino con el dólar estadounidense. Por ende, esta situación genera una brecha cambiaria entre el dólar oficial y el dólar de libre circulación, que si bien en la Argentina es ilegal, todos los actores de la economía argentina lo usan como referencia real para establecer los precios.

Entonces la inflación, que teóricamente debería ser un evento que sucede antes que la devaluación del peso argentino no acontece con esta dinámica, y se crean dos efectos, primero una brecha cambiaria en el mercado paralelo del dólar estadounidense que impacta en los insumos nacionales y segundo, que la rentabilidad que se recibe de las ventas en el exterior no iguala a los aumentos de precios internos. En el mismo orden de la situación, todo esto influye en el incremento del valor nominal de los pesos argentinos de la deuda en dólares estadounidense de la empresa, y esto es relevante porque no se puede acceder a un financiamiento externo razonable si la Argentina no llega a ser un mercado emergente.

Una alternativa posible para mitigar los efectos descriptos es intentar una integración comercial con una empresa de transporte para absorber los canales de distribución para la apertura de futuros mercados o en caso contrario asociarse a empresas que compartan destinos de venta de sus exportaciones. Con el fin de poder expandir a la empresa Ledesma y al mismo tiempo fortalecer los canales de transporte, se lograría una independencia del sistema logístico, para mitigar las oscilaciones económicas, con el

objetivo de tener cierta previsibilidad en la planificación comercial y poder compensar costos imprevistos.

Como resultado del análisis de las variables del macroentorno de la empresa Ledesma Frutas se puede establecer que en líneas generales la evaluación es optimista. El mercado argentino tiene sus particularidades y volatilidad, pero no hay un obstáculo robusto que condicione al mercado de la empresa, ya que esta actividad es fomentada por el gobierno nacional y es su intención que siga creciendo. Pero se considera como punto negativo la imprevisibilidad de las decisiones fiscales del gobierno, porque ante una necesidad económica, es muy probable que incorpore retenciones o aumente impuestos al rubro.

Unos de los puntos destacados es que al ser una de las principales empresas por su trayectoria y participación de mercado es líder en ventas, por lo cual, tiene los procedimientos de exportaciones estandarizados. Si Ledesma Frutas intenta focalizarse en el ingreso de un nuevo mercado internacional, todo el proceso administrativo debería tenerlo familiarizado. Otro aspecto es que la empresa cuenta con la aprobación de los certificados necesarios, exigidos por organismo de control de calidad y fitosanitarios, que son mandatorios para el proceso de venta internacional.

Como punto desfavorable se puede destacar, la falta de previsión o estabilidad en las decisiones sobre la política fiscal y arancelaria del gobierno nacional, que si bien por el momento la empresa Ledesma tiene condiciones propicias para la exportación de naranjas, esto puede cambiar de forma inesperada, al establecerse nuevos porcentajes de retenciones. Este cambio de status de políticas se considera posible por la aceleración inflacionaria y el aumento en las restricciones del mercado de divisas.

Siendo un tema relevante el acuerdo con el fondo monetario internacional y la Argentina, donde el Ministerio de Economía Nacional debe prever cambios sustanciales para reducir el déficit fiscal y la emisión monetaria, para que siga vigente el programa acordado. Por lo tanto, esta situación, sin demasiadas definiciones a corto plazo, afectará al sector por la constante actualización de precios de insumos internos y externos.

También se prevé por el impacto de la inflación, muchas exigencias por parte de los gremios, para no perder poder adquisitivo en los sueldos de los trabajadores. La empresa Ledesma deberá acordar con los mismos, mediante una negociación salarial, un porcentaje igual o superior a la inflación efectiva.

En el entorno del ámbito internacional, los principales competidores de Ledesma Frutas son las empresas de los países de España y Sudáfrica, concentrando el 46% del mercado global. Esto se debe tener en cuenta porque los más importantes clientes de venta de Ledesma Frutas son los Países Bajos, Rusia, Italia, Canadá y Arabia Saudita, y estos se encuentran geográficamente más cerca de los dos países líderes en venta en Naranjas.

Lo mencionado en el párrafo anterior, es relevante por la significancia que representaría un cambio de políticas de cierre del mercado europeo, la dinámica de la guerra Ucrania-Rusia o que Canadá prefiera proveedores más cercanos, dejando a la Ledesma Frutas en una posición desfavorable. Donde se aconseja que se evite comercializar con países participantes de la guerra, por lo menos hasta que se resuelva la guerra en desarrollo, ya que puedan caer en cadena de impagos o se los expulse de la red de bancos internacionales porque se le han impuesto sanciones económicas.

Ledesma Frutas en el año 2021 ha exportado 30.000 toneladas aproximadamente y el 57,0% de esa cantidad es enviada a Europa, por lo que se está dejando otros mercados continentales desatendidos, siendo una gran oportunidad explorar mercados para expandirse. Se debe tener en cuenta que el porcentaje de crecimiento de las exportaciones argentinas han sido prácticamente nulas los últimos años, ya que se mantiene estables, por lo cual, si se decide establecer una estrategia de ingreso a un mercado nuevo o crecer en uno ya abierto, hay altas probabilidades de generar rentabilidades en el corto plazo.

De la tabla N° 2, surge que el precio por tonelada de naranjas de Ledesma Frutas representa un tercio de los precios de los líderes mundiales como España o Sudáfrica. Este punto es favorable, ya que evidencia una ventaja competitiva. Un punto desfavorable es la posición geográfica de la argentina, porque debe recorrer mayores distancias para el transporte de la mercancía.

Por lo tanto, si la empresa Ledesma Frutas decide abrirse a un nuevo mercado, podría lograr un precio competitivo final, si se define los volúmenes mínimos a exportar, para compensar los costos de transporte.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollarán los métodos y las teorías que se aplicarán para desarrollar los objetivos específicos planteados.

Para analizar entre los países del ASEAN el mercado más favorable para la exportación naranjas en la Posición Arancelaria 0805.10, se utilizará lo desarrollado en la investigación de mercado internacional, como se describe en su teoría “la tarea de investigación relacionada con el análisis del mercado es la valoración de las oportunidades, que consiste en recopilar información del mercado para pronosticar cambios. Las compañías reúnen información relevante para las tendencias macro ambientales (políticas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas) y evalúan la influencia de dichas tendencias en el mercado del producto” (H. Bush y D. Ortinau. 2004).

Para complementar el análisis de este objetivo específico se utilizará una estrategia de selección de mercado como se establece en el “esquema para seleccionar mercados meta. Como se infiere de este análisis, sería muy útil contar con herramientas o estructuras formales disponibles al evaluar los mercados nacionales emergentes. Un esquema de selección de mercados que incorpora algunos de los elementos para analizar” (W. Keegan y M. Green. 2009).

Luego, para seleccionar el mercado del ASEAN más propicio, se confeccionará una matriz multicriterio donde se establecerán las variables condicionantes y se las pondera en filas y columnas para cada país o mercado potencial, como lo desarrolla Saaty Thomas (1980) en el proceso analítico jerárquico.

Para el objetivo específico de “elaborar la planificación en el proceso exportador al mercado seleccionado para el producto del Grupo Ledesma”, se tendrá en cuenta que esta empresa ya está internacionalizada, por lo tanto, se desarrollará un cronograma del tipo diagrama de Gantt, donde estará enfocado en una propuesta de tiempos mínimos para lograr un eficiente envío del producto al mercado seleccionado, según lo contemplado en la “Cámara de Comercio Exterior de Córdoba”. (2020). Manual del Exportador.

Desarrollo

En primer lugar, se analizó como está compuesto el mercado del ASEAN en la posición arancelaria: naranjas: 0805.10.

Posicion Arancelaria - Naranja - "0805.10"	Cantidad Impor. 2021 desde Argentina - TON	Tasa de Crec. en Impor Anuales 2017 - 2021	Cantidad Impor. 2021 desde el Mundo - TON
TAILANDIA	0 Ton	2%	85.026 Ton
MALASIA	63 Ton	5%	107.452 Ton
VIETNAM	0 Ton	8%	72.345 Ton
BRUNEÍ	0 Ton	13%	2.083 Ton
CAMBOYA	0 Ton	51%	4.852 Ton
FILIPINAS	49 Ton	4%	18.860 Ton
INDONESIA	0 Ton	12%	14.953 Ton
LAOS	0 Ton	86%	1.331 Ton
MYANMAR	0 Ton	-12%	34.863 Ton
SINGAPUR	151 Ton	2%	41.031 Ton

Tabla N° 3; Exportaciones de Argentina al ASEAN e Importaciones del ASEAN en la PA 0805.10 Naranjas. Fuente: Elaboración propia en base a información de Trademap.

Se puede generar dos afirmaciones de la tabla N° 3, la primera es que la tasa de crecimiento de las importaciones de parte del ASEAN del producto seleccionado va ligeramente en aumento, y la segunda es que se observa que las exportaciones desde Argentina son muy bajas. Esto posibilita que exista un margen para ampliar el mercado, incluso si la penetración de la empresa Ledesma es baja. Esta captación de mercado sería suficiente para comenzar a consolidar su presencia en el mediano plazo de 5 años.

Para tener una conciencia situacional de la influencia política en los países del ASEAN, se realizó un cuadro comparativo, analizando las variables más importantes que se determinan para este factor. Se desarrolla en la tabla N° 4.

En esta posición arancelaria se debe tener aprobado el Certificado Fitosanitario de Exportación que el mismo es emitido por el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria).

Pais del ASEAN	Indice de Corrupcion 2021	Ranking Paz Global	Presión fiscal (% PIB)	IVA Gral (%)
TAILANDIA	Forma de Gobierno: Democrático Parlamentario			
	35°	103°	16,5%	7%
MALASIA	Forma de Gobierno: Democracia Representativa			
	48°	18°	11,4%	10%
VIETNAM	Forma de Gobierno: Centralizado por el Partido Comunista			
	39°	44°	22,7%	10%
BRUNEÍ	Forma de Gobierno: Sultanato Absolutista			
	60°	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos
CAMBOYA	Forma de Gobierno: Monarquía Constitucional			
	23°	62°	20,2%	10%
FILIPINAS	Forma de Gobierno: República Constitucional con un Sistema			
	33°	125°	17,8%	12%
INDONESIA	Forma de Gobierno: República con un Sistema Presidencial			
	38°	47°	10,1%	10%
LAOS	Forma de Gobierno: República Popular del Partido Popular			
	30°	51°	8,9%	Sin Datos
MYANMAR	Forma de Gobierno: Gobierno Militar			
	28°	139°	Sin Datos	25%
SINGAPUR	Forma de Gobierno: Republica Parlamentaria			
	85°	9°	12,8%	7%

Tabla N° 4; Variables de la influencia Política de los países ASEAN. Fuente: Elaboración propia en base a información de Datosmacro.

De la tabla N° 4, se puede determinar que, desde la perspectiva política, los países del ASEAN están actualmente en una etapa más estable, luego de haber transitado décadas de agitación y de conflictos internos. Actualmente, están tratando de confluir en democracias o en formas de gobiernos de corte personalista, socialista o monárquica, pero buscando un estado de perfil moderno, con intenciones de extender sus lazos comerciales.

Por otro lado, los índices de corrupción política y de paz mundial los coloca en una zona favorable en relación con el ranking mundial, siendo propicio para concretar acuerdos a largo plazo. Por último, la política sobre la presión fiscal ronda el 15,1% aproximadamente, estando dentro de un margen aceptable.

Para tener un panorama más amplio de los factores económicos de los países del ASEAN, se realizó un análisis de las variables como la calificación de deuda, para tener una información del riesgo de la solvencia del país, de crédito o de pago, ya que como potencial proveedor es importante conocer la fortaleza para afrontar las transferencias hacia la Argentina. También conocer el PIB anual para dimensionar el flujo de valor que genera dicho país y evaluar la evolución de la economía del mismo.

Calific. de los Países	Ratings Moody's	Ratings S&P	Ratings Fitch	PIB - 2021 - (Millones)
Indonesia	Baa2	BBB	BBB	1.002.673 €
Tailandia	Baa1	BBB+	BBB+	427.621 €
Singapur	Aaa	AAA	AAA	335.608 €
Filipinas	Baa2	BBB+	BBB	332.750 €
Malasia	A3	A-	BBB+	315.117 €
Vietnam	Sin Calificacion	Sin Calificacion	BB	306.618 €
Myanmar	Sin Calificacion	Sin Calificacion	Sin Calificacion	55.016 €
Camboya	B2	B	Sin Calificacion	22.796 €
Laos	Sin Calificacion	Sin Calificacion	CCC-	15.919 €
Brunei	Sin Calificacion	Sin Calificacion	Sin Calificacion	11.835 €

Tabla N° 5; Variables con Influencia Económica de los países ASEAN 1. Fuente: Elaboración propia en base a información de Datosmacro.

Países ASEAN	Balanza Comercial	Inflacion	Deficit	Tasa de Crec. en Impor Anuales 2017 - 2021
Brunéi	19,88%	1,73%	8,02%	2%
Indonesia	2,85%	41,60%	4,62%	5%
Camboya	-37,30%	2,92%	3,48%	8%
Laos	5,79%	3,76%	5,59%	13%
Myanmar	1,16%	8,80%	5,61%	51%
Malasia	16,38%	2,50%	5,46%	4%
Filipinas	-12,51%	6,90%	6,46%	12%
Singapur	12,89%	2,30%	0,19%	86%
Tailandia	0,71%	1,23%	7,03%	-12%
Vietnam	1,19%	1,83%	3,47%	2%

Tabla N° 6; Variables con influencia Económica de los países ASEAN 2. Fuente: Elaboración propia en base a información de Datosmacro

De la tabla N° 5 y 6, se desprende que dentro de los países del ASEAN hay distintas velocidades de desarrollo económico y calificaciones de deuda nacional. La empresa Ledesma Frutas deberá ingresar al país que preferentemente represente menos riesgo, para disminuir cualquier posibilidad de impago. La balanza comercial, en conjunto con la inflación, son parámetros para tener en cuenta, ya que nos brinda una conciencia situacional de la apertura comercial y como impacta en la evolución de los precios, donde el déficit del país es fundamental para interpretar como será la evolución del mercado interno en el corto plazo y su expectativa.

Para tener un panorama más amplio del componente social de los países del ASEAN, se analizó a las variables más relevantes, como la población total, religión predominante, tasa de natalidad y salario mínimo.

Países ASEAN	Poblacion	Tasa Natalidad %	Tasa Desempleo	Salario Minimo	Religion
Brunéi	441.532	14,08	Sin Info.	Sin Info.	Islam - 78,8 %
Indonesia	272.249.000	17,45	5,40%	95,2 €	Islam - 87,2 %
Camboya	16.946.446	21,5	Sin Info.	182 €	Budismo - 96,9 %
Laos	7.379.358	22,6	Sin Info.	127 €	Budismo - 67 %
Myanmar	54.806.014	17,23	1,60%	176 €	Budismo - 89 %
Malasia	32.776.195	16,44	3,40%	232,5 €	Islam - 60,4 %
Filipinas	110.200.000	19,89	1,40%	204,3 €	Catolicismo 82,9 %
Singapur	5.454.000	8,5	3,00%	2.470 €	Budismo - 33,9 %
Tailandia	69.950.844	9,99	1,40%	195,1 €	Budismo - 93,6 %
Vietnam	98.168.829	16,12	2,10%	334 €	Budismo 9,3 %
Total	668.372.218	16,38	2,61%		

Tabla N° 7; Variables con influencia Social de los países ASEAN. Fuente: Elaboración propia en base a información de Datosmacro.

De la tabla N° 7, se puede concluir que el bloque de los países del ASEAN aglutina una población de 668.372.218, con un índice positivo de natalidad, por lo cual es relevante considerar esta variable como beneficiosa, para el ingreso a este mercado asiático. Por otro lado, los registros oficiales muestran tasas de desempleo y sueldos mínimos bajos, donde Singapur es el único fuera de este promedio. Considerando la religión, a nivel general, la mayoría profesa el budismo, luego el islam, habiendo un alto índice de población sin práctica religiosa, siendo no condicionante este factor para el ingreso de las naranjas de Ledesma Frutas.

Para tener un panorama más amplio de las variables tecnológicas en los países del ASEAN, se analizó el índice de competitividad y el de innovación global.

Países ASEAN	Ranking de Comp	Indice de Competitividad	Ranking Innovacion	Indice de Innovacion
Brunéi	56°	62,76	67°	32,84
Indonesia	50°	64,63	85°	29,8
Camboya	106°	52,08	98°	26,69
Laos	113°	50,1	Sin Info.	Sin Info.
Myanmar	Sin Info.	Sin Info.	Sin Info.	Sin Info.
Malasia	27°	74,6	35°	43,16
Filipinas	64°	61,87	73°	31,56
Singapur	1°	84,78	5°	59,83
Tailandia	40°	68,11	44°	38
Vietnam	67°	61,54	45°	37,94

Tabla N° 8; Variables con influencia Tecnológica de los países ASEAN. Fuente: Elaboración propia en base a información de Datosmacro.

De la tabla N° 8, se puede concluir que dentro del ASEAN, solo sobresale Singapur a nivel mundial al estar primero en el ranking de competitividad, el resto están en término medio. Por lo tanto, la mayoría de estos países no tiene un alto nivel de apertura comercial, en consecuencia, se considera que tienen mucho trabajo por hacer en esta área. Aunque, teniendo en cuenta los factores económicos y políticos, se espera que la situación vaya mejorando en el mediano y largo plazo. Estas variables se tienen en cuenta al evaluar la capacidad de estos países en sus redes de conexión de transportes y de comunicaciones, favoreciendo o reduciendo las barreras de entrada de los productos de Ledesma Frutas.

A modo de conclusión de los análisis realizados y con el fin de hacer una selección objetiva, detallista y metódica, se procedió a elaborar una matriz en base a los valores de los indicadores que se utilizaron para la evaluación de los países del ASEAN.

En el gráfico del “Anexo Alfa”, se detalló el criterio de calificación de cada variable de análisis para establecerlas en la matriz multicriterio, donde se le asigna un puntaje a cada una, según su incidencia.

Con la matriz multicriterio constituida y estructurada, se efectuó la evaluación de los países del ASEAN para generar un ranking entre los mismos, para seleccionar el país más propicio para la exportación de Naranjas de Ledesma Frutas. En la tabla N° 9, se especifica el resultado y en la tabla N° 10 el ranking logrado.

EVALUACION DE LOS PAISES DEL ASEAN										
	BRUN	INDO	CAMB	LAOS	MYAN	MALA	FILI	SING	TAIL	VIET
TASA DE CREC. IMPOR. ANUALES 2017 -2021										
VALOR	13%	12%	51%	86%	-12%	5%	4%	2%	2%	8%
PUNTAJE	4	4	5	5	2	3	3	3	3	4
ÍNDICE DE CORRUPCIÓN										
VALOR	60°	38°	23°	30°	28°	48°	33°	85°	35°	39°
PUNTAJE	9	6	1	3	2	8	4	10	5	7
RANKING DE PAZ GLOBAL										
VALOR	X	47°	62°	51°	139°	18°	125°	9°	103°	44°
PUNTAJE	0	7	5	6	2	9	3	10	4	8
PRESION FISCAL (% PIB)										
VALOR	X	10,10%	20,20%	8,90%	X	11,40%	17,80%	12,80%	16,50%	22,70%
PUNTAJE	0	4	2	5	0	4	3	4	3	1
IVA GRAL (% PIB)										
VALOR	X	10%	10%	X	25%	10%	12%	7%	7%	10%
PUNTAJE	0	4	4	0	1	4	4	5	5	4
BALANZA COMERCIAL										
VALOR	19,80%	2,85%	-37,30%	5,79%	1,16%	16,38%	-12,51%	12,89%	0,71%	1,19%
PUNTAJE	4	3	1	3	3	4	1	4	3	3
INFLACIÓN										
VALOR	1,73%	41,60%	2,92%	3,76%	8,80%	2,50%	6,90%	2,30%	1,23%	1,83%
PUNTAJE	4	1	4	4	2	4	3	4	5	5
DÉFICIT FISCAL										
VALOR	8,02%	4,62%	3,48%	5,59%	5,61%	5,46%	6,46%	0,19%	7,03%	3,47%
PUNTAJE	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2
CALIFICACIÓN DE DEUDA										
VALOR	X	BBB	B	X	X	A	BBB	AAA	BBB	X
PUNTAJE	0	3	2	0	0	4	3	5	3	0
PBI										
VALOR	0,011 MM	1,0 MM	0,022 MM	0,015 MM	0,05 MM	0,31 MM	0,33 MM	0,35 MM	0,42 MM	0,3 MM
PUNTAJE	1	5	1	1	1	2	2	2	2	2
POBLACION										
VALOR	0,44 M	272 M	16 M	7 M	54 M	32 M	110 M	5 M	69 M	98 M
PUNTAJE	1	4	1	1	2	1	3	1	2	2
TASA DE NATALIDAD										
VALOR	14,08%	17,45%	21,50%	22,60%	17,23%	16,44%	19,89%	8,50%	9,99%	16,12%
PUNTAJE	3	4	5	5	4	4	4	2	2	4
TASA DE DESEMPLEO										
VALOR	X	5,40%	X	X	1,60%	3,40%	1,40%	3,00%	1,40%	2,10%
PUNTAJE	0	3	0	0	5	4	5	4	5	4
SALARIO MÍNIMO (€)										
VALOR	X	95,20 €	182 €	127 €	176 €	232,50 €	204,30 €	2.470 €	195,10 €	334 €
PUNTAJE	0	2	5	3	4	8	7	10	6	9
ÍNDICE DE COMPETIVIDAD										
VALOR	56°	50°	106°	113°	X	27°	64°	1°	40°	67°
PUNTAJE	3	3,5	1,5	1	0	4,5	2,5	5	4	2
ÍNDICE DE INNOVACION										
VALOR	67°	85°	98°	X	X	35°	73°	5°	44°	45°
PUNTAJE	3	2	1,5	0	0	4,5	2,5	5	4	3,5
TOTAL:	33	57,5	41	39	30	70	51	77	57	60,5
	BRUN	INDO	CAMB	LAOS	MYAN	MALA	FILI	SING	TAIL	VIET

Tabla N° 9; Evaluación Matriz Multicriterio. Elaboración Personal.

RANKING DE EVALUACION		
1°	SINGAPUR	77
2°	MALASIA	70
3°	VIETNAM	60,5
4°	INDONESIA	57,5
5°	TAILANDIA	57
6°	FILIPINAS	51
7°	CAMBOYA	41
8°	LAOS	39
9°	BRUNEI	33
10°	MYANMAR	30

Tabla N° 10; Evaluación Matriz Multicriterio. Elaboración Personal.

Como se aprecia en la evaluación realizada en la tabla N° 9, y como se conformó en el ranking de los países en la tabla N° 10, se puede sentenciar que el país del ASEAN más propicio para la exportación de Naranjas de Ledesma Frutas es el de “Singapur”.

Como se detalló en el segundo objetivo específico, se elaborará la planificación en el proceso exportador al mercado de Singapur. Como Ledesma Frutas ya se encuentra internacionalizada, el desarrollo está enfocado en seleccionar al cliente óptimo, establecer el tipo de acuerdo comercial y generar el cronograma de trabajo de tiempos mínimos, todo esto para lograr un eficiente envío hacia el país de Singapur.

Por lo tanto, se recomienda iniciar un proceso de negociación con una empresa mayorista del tipo importadora con una exportación directa, para que este introduzca el producto mediante sus redes de distribución a las comerciantes minoristas. Entonces, se aconseja un tipo de negocio de empresa a empresa (B2B). Considerando que nuestro cliente será otra empresa, nuestro marketing debe estar orientado a los distribuidores con redes sociales actualizadas, mostrando las etapas productivas y con plataformas de comercio electrónico, para hacer pedidos de productos más expeditivos.

En la tabla N° 11 se detallan a las principales empresas importadoras de Singapur, con la información del tiempo y el costo FOB de una exportación desde el puerto de Buenos Aires basándose en una tonelada, en transporte marítimo. También se agrega el tipo y la cantidad optima de carga consolidada.

Nombre de la Empresa	Volumen de Negocios (USD)	Pais	Ciudad
SUMIFRU SINGAPORE PTE. LTD.	670.976.000	Singapur	Singapore
Sitio web: https://www.mycareersfuture.gov.sg/companies/sumifru-singapore-200604539N / Teléfono: +65 64380563 / Fax:+65 64380569 Ejecutivos: Paul Edmund S Cuyekeng (Chief Executive Officer).			
ANGLISS SINGAPORE PTE LTD	132.383.588	Singapur	Singapore
Sitio web: www.angliss.com.sg / Teléfono: +65 67704150 Fax: +65 67783966 / Ejecutivos: Johnny Boon Hee Kang.			
FAR EAST AGRI PTE. LTD.	127.422.000	Singapur	Singapore
Sitio web: https://www.companies.sg/business/200715104C/FAR-EAST-AGRI-PTE-LTD- / Teléfono: +65 63381888 / Ejecutivos: Buntoeng Vongkusolkit.			
GLOBAL FRUITS PTE LTD	23.719.014	Singapur	Singapore
Sitio web: https://www.global-fruit.net/index.html / Teléfono: +65 62536407 Ejecutivos: Hugh Meldrum (Director and General Manager).			
CROWNFRUIT PTE. LTD.	4.943.823	Singapur	Singapore
Sitio web: www.crownfruit.sg / Teléfono: +65 86559769 Ejecutivos: Marais Stephanus (Director)			
ZESPRI INTERNATIONAL (SINGAPORE) PTE. LIMITED	641.142	Singapur	Singapore
Sitio web: https://www.zespri.com/en-SG/contactus/ / correo: Singapore.Enquiries@zespri.com Ejecutivos: Daniel Robert Mathieson (Managing Director, Director).			
Tiempo del Transporte Marino desde Buenos Aires hasta Singapur: 34 días			
Precio por Tonelada de P.A. Naranja - "0805.10", FOB: U\$S 466,00 (Dolares Estadounidense)			
Contenedor Reefer 40' - Medidas Internas: Ancho 2,28 M x 11,56 M x 2,40 m - Capacidad de carga: 27.700 Kg			
Caja de Naranja Reforzada de 15 kg - Medidas: 40cm x 30cm x 22,5 cm. Capacidad de apilacion: 9 cajas.			
Palet Europeo - Medidas: 1,2M x 0,8 M x 0,15 M (Solo se usa para la base) = 20 Palets = 1 Contenedor Reefer			
Capacidad: 1 Palet = 8 Cajas (en la base) x 9 Cajas (apiladas) = 72 Cajas = 1080 Kg.			
1 Contenedor Reefer = 20 Palets = 1440 Cajas = 21600 Kg = U\$S 10.065,60			

Tabla N° 11; Información de Empresas y Logística de transporte. Fuente: Elaboración propia en base a información de Datosmacro, Hapag-Lloyd, Mecalux Logismarket y DSV (global transport and logistics).

Se recomienda a las empresas importadoras SUMIFRU SINGAPORE PTE. LTD. O y ANGLISS SINGAPORE PTE LTD como los potenciales clientes para generar un acuerdo comercial, ya que por su volumen de ventas denotan experiencia y confianza en el rubro. A modo de resumen, se analizó que cada contenedor refrigerado puede llevar una carga de naranjas por un total de 21.6 toneladas para un costo de venta de 10.065,60 dólares estadounidense (FOB). Se recomienda que esta sea el monto mínimo aceptable para cuando comiencen las tratativas comerciales y a si no perder la ventaja competitiva.

Como Ledesma es una empresa familiarizada con el proceso de gestión administrativa en la exportación, se continúa con una propuesta de planificación, donde se

cumplimenta los hitos más importantes según el manual del exportador de la cámara de Comercio Exterior de Córdoba.

SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TAREA												
Decisión Final de la Gerencia de proceder a ingresar al mercado de Singapur.	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Controlar las actualizaciones de cuestiones legales, arancelarias, regulatorias.	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Decidir forma de financiamiento para la exportación.	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acondicionar la documentación de los certificados de calidad.	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Establecer las cantidades mínimas a exportar a singapur, que aseguren rentabilidad	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Definir el seguro de riesgo vinculado a la exportación hacia singapur	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Establecer el medio de pago tolerable del comprador de singapur	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Establecer la condiciones de venta aceptables (Incoterms).	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Establecer el costo definitivo de la exportación, como mínimo el FOB.	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Definir canal Comercial a adoptar.	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Realizar promoción comercial y búsqueda de clientes en singapur.	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-
Enviar Oferta Comercial, al comprador interesado en singapur. (Si es aceptada, se continua a la siguiente tarea).	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-
Presentación y confección del Contrato de Compraventa.	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-
Recibir la Carta de Crédito.	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-
Planificación de producción o stock disponible, de contratación de servicios y tiempo de preparación de envío.	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
Acondicionamiento de carga en contenedores, preparadas para ser enviadas.	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
Solicitud y envío por transporte a puerto de embarco.	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
Tramitación aduanera, control de documentación e intervención aduanera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-
Carga en Transporte Marítimo, control de estiba y documentación pertinente por parte de transportista.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-
Despacho de Transporte Marítimo.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
Envío de documentación de exportación para cobro de la mercadería,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
Control de llegada de carga a destino final y su desembarco.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
Análisis de resultado Económico en base a la Operación Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X

Tabla N° 12; Diagrama de la planificación de la exportación desde Argentina a Singapur. Fuente: Elaboración propia en base informe de la exportación paso a paso - CaCEC.

Conclusiones

Como se estableció en el objetivo general (OG) de “analizar las oportunidades comerciales en ASEAN que sean propicias para el producto de Naranjas del Grupo Ledesma para el año 2023”, y luego de haber transitado todas las etapas de este trabajo presente, se puede concluir que se cumplimentó el OG, de la siguiente manera:

El mercado más beneficioso y óptimo de los países del ASEAN es Singapur. Por lo tanto, lo más favorable para la empresa Ledesma es que se comience operando en este país. Se debe empezar con una exportación directa en FOB, hacia las empresas importadoras de Singapur (B2B). En esta área las dos empresas que garantizan el proceso comercial como clientes son SUMIFRU SINGAPORE PTE. LTD. O y ANGLISS SINGAPORE PTE LTD.

La carga de naranjas deberá ser enviada en un contenedor refrigerado de 40 pies. Analizando el embalaje y las medidas internas (contenedor, pallets y cajas), la carga óptima será de 20 pallets por un total de 1440 Cajas de 15 kg de fruta cada una. Esto tendrá un peso total de 21.6 toneladas por contenedor. El tiempo de traslado marítimo es de 34 días.

Por último, en la fase de contratación y negociación de precios, el monto mínimo del contenedor debe ser de 10.065,60 dólares estadounidenses (FOB), para que sea competitivo. El kilo de naranja rondaría los 0.45 centavos dólares estadounidenses, para el cliente de Singapur, sin tener en cuenta su margen de ganancia, tasas fiscales y logística.

Recomendaciones

Contactar con la cancillera Argentina, para que se le envíe documentación oficial de la empresa Ledesma, donde se presenten sus productos e intenciones de establecer vínculos comerciales con Singapur. Con el objetivo de que sea invitada a participar en reuniones o ferias de promoción con clientes de Singapur. Se debe evaluar una integración con empresas de transporte marítimo, para tener un flujo constante de productos.

Se recomienda inscribirse en directorio de exportadores hacia el mercado asiático. Ingresar a redes sociales, mostrando todo el proceso productivo. Promocionarse en páginas web del ASEAN. Desarrollar un e-commerce para permitir compras y cotizaciones de forma instantánea. Analizar expandirse al mercado latinoamericano o introducirse al mercado chino o al continente africano para los productos de naranjas, limones e incluso pomelos, ya que son mercados que han tenido una expansión reciente.

Bibliografía

Alvarado Cervantes, O. (2015). Administración Estratégica. Recuperado de <https://articulateusercontent.com/rise/courses/V7SMhP4TwoZ4eYrnn01rrgF2aklylKAI/PvwDvDPW2sopgW2t-administraci-c-3-b-3-n-20-estrat-c-3-a-9-gica.pdf>.

Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (2020). Manual del Exportador. Exportador – La Exportación paso a paso. Recuperado el 25 de septiembre de 2020: https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf

Consejo Federal de Inversiones. Informe de Mercado. Hacer negocios con el ASEAN. Recuperado: https://www.cfi.org.ar/uploads/2021/06/1626273199arch_34.pdf.

Expansión / Datosmacro.com. Selección de Estadísticas, Índices y Ranking de los Países del ASEAN. Título de la Página: www.datosmacro.expansion.com.

Hair, J., Bush, R. & Ortinau, D. (2004). Investigación de Mercados. En un ambiente de información cambiante. 2da. edición. México: Mc Graw Hill.

Hapag-Lloyd AG. Servicios e Informaciones. Quick Quotes. Cotizaciones de puerto de Buenos Aires a Singapur. Título de Pagina: www.hapag-lloyd.com.

Informe de caso grupo Ledesma. (2022). Grupo Ledesma. Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina. Recuperado: <https://siglo21.instructure.com/courses/16652/pages/reporte-de-caso-modulo-0#grupoledesma>

Memoria y Reporte Integrado 2020/2021– (2021) – Ledesma. Grupo Ledesma. Recuperado: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/wp-content/uploads/2021/09/Reporte-Integrado-2021.pdf>.

Ministerio de Relaciones Exteriores comercio internacional y culto. Adhesión argentina al Tratado de Amistad y Cooperación de la ASEAN. Recuperado: <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/comunicados/adhesion-argentina-al-tratado-de-amistad-y-cooperacion-de-la-asean>.

Ministerio de Relaciones Exteriores comercio internacional y culto. Celebración del 55° Aniversario de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN). Recuperado:



<https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/celebracion-del-55deg-aniversario-de-la-asociacion-de-naciones-del-sudeste>.

Ramírez Rojas, J. L. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>.

Saaty, Thomas (1980). *The Analytic Hierarchy Pocess*. Ed. McGrawHill.

Warren J. Keegan & Mark C. Green (2009). *Marketing Internacional*. 5ta. Edición. México: Pearson.

Trade Center (ITC), Trade Map. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Selección de Países del ASEAN en relación con la Argentina. Producto: Naranjas: 0805.10. Título de la Página: www.trademap.org.

CRITERIO DE PUNTAJE DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS										ANEXO ALFA
TASA DE CREC. IMPOR. ANUALES 2017 -2021	Se valora la tendencia de la variación de los últimos 5 años, considerando como un factor positivo su aumento.									
	5 = $\geq 15\%$	4 = $15\% \geq 5\%$	3 = $5\% \geq -5\%$	2 = $-5\% \geq -15\%$	1 = $\leq -15\%$					
ÍNDICE DE CORRUPCIÓN	Se realiza un análisis comparativo entre los 10 países del ASEAN, donde el puntaje será dado por el ranking establecido entre los mismos, según su ubicación en el Índice de corrupción 2021. Índice mas alto, mejor Índice.									
	10 = 1°	9 = 2°	8 = 3°	7 = 4°	6 = 5°	5 = 6°	4 = 7°	3 = 8°	2 = 9°	1 = 10°
RANKING DE PAZ GLOBAL	Se realiza un análisis comparativo entre los 10 países del ASEAN, donde el puntaje será dado por el ranking establecido entre los mismos, según su ubicación en 2021 en el Índice de Paz.									
	10 = 1°	9 = 2°	8 = 3°	7 = 4°	6 = 5°	5 = 6°	4 = 7°	3 = 8°	2 = 9°	1 = 10°
PRESION FIS CAL (% PIB)	Se considera el porcentaje con respecto a su PBI, siendo un factor negativo su aumento para las inversiones.									
	5 = $\leq 10\%$	4 = $10\% \geq 14\%$	3 = $14\% \geq 18\%$	2 = $18\% \geq 22\%$	1 = $\geq 22\%$					
IVA GRAL (% PIB)	Se considera el porcentaje con respecto a su PBI, siendo un factor negativo su aumento para las inversiones.									
	5 = $\leq 10\%$	4 = $10\% \geq 15\%$	3 = $15\% \geq 20\%$	2 = $20\% \geq 25\%$	1 = $\geq 25\%$					
BALANZA COMERCIAL	Se considera la variación en porcentaje con respecto a su PBI, siendo un factor positivo, su aumento para la Economía.									
	5 = $\geq 20\%$	4 = $20\% \geq 10\%$	3 = $10\% \geq 0\%$	2 = $0\% \geq -10\%$	1 = $\leq -10\%$					
INFLACIÓN	Se considera la tendencia de su variación. Se valora como un aspecto positivo su reducción.									
	5 = $\leq 2\%$	4 = $2\% \geq 5\%$	3 = $5\% \geq 8\%$	2 = $8\% \geq 10\%$	1 = $\geq 10\%$					
DÉFICIT FISCAL	Se considera la variación en porcentaje con respecto a su PBI, siendo un factor negativo, su aumento para la Economía.									
	5 = $\leq -5\%$	4 = $-5\% \geq 0\%$	3 = $0\% \geq 3\%$	2 = $3\% \geq 6\%$	1 = $\geq 6\%$					
CALIFICACIÓN DE DEUDA	Se considera la última calificación de los organismo de medición, es un factor positivo tener una calificación alta. Se usará por tener más amplitud de datos, la de Standard & Poor's.									
	5 = AAA	4 = AA, A	3 = BBB, BB	2 = B, CCC	1 = CC, C					
PBI	Se considera la tendencia del último año, asignándole un puntaje a a cantidad nominal de su PBI en euros. Se considera positivo tener un PBI alto. (MM= Miles de Millones)									
	5 = $\geq 1\text{ MM€}$	4 = $1\text{ MM€} \geq 0,7\text{ MM€}$	3 = $0,7\text{ MM€} \geq 0,5\text{ MM€}$	2 = $0,5\text{ MM€} \geq 0,3\text{ MM€}$	1 = $\leq 0,3\text{ MM€}$					
POBLACION	Se considera a la cantidad de población total, ya que, a mayor población del mercado meta, es más cantidad de consumidores, en cada porcentaje absorbido. (M= Millones)									
	5 = $\geq 300\text{ M}$	4 = $300\text{ M} \geq 200\text{ M}$	3 = $200\text{ M} \geq 100\text{ M}$	2 = $100\text{ M} \geq 50\text{ M}$	1 = $\leq 50\text{ M}$					
TASA DE NATALIDAD	Se considera la variación sobre de la última medición respecto al año anterior, se comprende como un factor positivo su aumento, porque expande el mercado.									
	1 = $\leq 5\%$	2 = $5\% \geq 10\%$	3 = $10\% \geq 15\%$	4 = $15\% \geq 20\%$	5 = $\geq 20\%$					
TASA DE DESEMPLEO	Se considera la tendencia de la variación de los últimos 5 años, se comprende como un factor positivo su disminución									
	5 = $0\% \leq 2\%$	4 = $2\% \leq 4\%$	3 = $4\% \leq 8\%$	2 = $8\% \leq 10\%$	1 = $\geq 10\%$					
SALARIO MÍNIMO	Se realiza un análisis comparativo entre los países del ASEAN, donde el orden de ranking será de mayor a menor según el salario mínimo. Valor en Euros.									
	10 = 1°	9 = 2°	8 = 3°	7 = 4°	6 = 5°	5 = 6°	4 = 7°	3 = 8°	2 = 9°	1 = 10°
ÍNDICE DE COMPETIVIDAD	Se realiza un análisis comparativo entre los 10 países del ASEAN, en donde el puntaje será dado por el ranking establecido entre los mismos, según su ubicación en 2021 en el Índice de Competitividad.									
	5 = 1°	4,5 = 2°	4 = 3°	3,5 = 4°	3 = 5°	2,5 = 6°	2 = 7°	1,5 = 8°	1 = 9°	0,5 = 10°
ÍNDICE DE INNOVACION	Se realiza un análisis comparativo entre los 10 países del ASEAN, en donde el puntaje será dado por el ranking establecido entre los mismos, según su ubicación en 2021 en el Índice de Innovacion.									
	5 = 1°	4,5 = 2°	4 = 3°	3,5 = 4°	3 = 5°	2,5 = 6°	2 = 7°	1,5 = 8°	1 = 9°	0,5 = 10°