

"Ledesma y su Potencial en la Industria de la Naranja: Conquistando el Mercado Europeo en Tiempos de Crisis Global"



María Victoria Ceballos

Legajo: CIN03598

DNI: 44898720

Carrera: Comercio Internacional

17 de Noviembre de 2024, Córdoba, Argentina

Resumen

El presente trabajo analizó el posicionamiento estratégico de Ledesma en el mercado internacional de cítricos, con énfasis en la exportación de naranjas frescas al continente europeo. En un contexto definido por la crisis global provocada por el Huanglongbing (HLB), enfermedad que representa una grave amenaza para la citricultura a nivel mundial, este estudio utilizó herramientas metodológicas avanzadas para realizar un exhaustivo análisis del estado actual del comercio internacional de la naranja y localizar los mercados prioritarios.

La investigación se estructuró con el marco teórico donde se presentaron las bases conceptuales y metodológicas, mientras que el diagnóstico empresarial incluyó un análisis FODA y una evaluación del entorno competitivo. El estudio de mercado logró identificar la oportunidad más atractivas en Europa, obteniendo como resultado a Países Bajos como un mercado prioritario, mediante herramientas analíticas como el Proceso Jerárquico Analítico (AHP). Posteriormente, se desarrolló un plan de implementación detallado para finalmente culminar el trabajo con conclusiones y recomendaciones estratégicas dirigidas a consolidar la presencia internacional de Ledesma en un entorno global dinámico y competitivo.

Palabras Claves: Naranjas, HLB, Exportación, Ledesma, Comercio Internacional

Abstract

The present study analyzed Ledesma's strategic positioning in the international citrus market, with a focus on the export of fresh oranges to the European continent. In a context defined by the global crisis caused by Huanglongbing (HLB), a disease that poses a serious threat to citrus production worldwide, this study employed advanced methodological tools to conduct a comprehensive analysis of the current state of the international orange trade and identify priority markets.

The research was structured around a theoretical framework that presented the conceptual and methodological foundations, while the business diagnosis included a SWOT analysis and an evaluation of the competitive environment. The market study identified the most attractive opportunity in Europe, highlighting the Netherlands as a priority market, through analytical tools such as the Analytic Hierarchy Process (AHP). Subsequently, a detailed implementation plan was developed, culminating in conclusions and strategic recommendations aimed at strengthening Ledesma's international presence in a dynamic and competitive global environment.

Keywords: Oranges, HLB, Exportation, Ledesma, International Trade

Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción.....	3
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Análisis de la situación.....	5
Análisis interno de la empresa.....	5
Análisis del sector doméstico.....	7
Análisis de las importaciones y exportaciones mundiales de naranja para el año 2023.....	11
<i>Importaciones mundiales de naranja en el año 2023.....</i>	12
<i>Exportaciones mundiales de la naranja en el año 2023.....</i>	13
Exportaciones mundiales del producto 080510 de Ledesma para el mes de Octubre 2024.....	14
Diagnóstico y Discusión.....	15
Marco Teórico.....	17
Plan de implementación.....	19
<i>Utilization-Focused Evaluation.....</i>	19
<i>Analytical Hierarchical Process (AHP).....</i>	24
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	29

Introducción

El presente estudio de caso se centra en la empresa agroindustrial argentina Ledesma. Analizando su posicionamiento en el mercado internacional de exportación de naranjas y a través de un análisis detallado, se busca comprender cómo dicha empresa puede aprovechar las oportunidades que surgen en un contexto global marcado por la crisis del Huanglongbing (HLB).

El HLB, como indica la Presidencia de la Nación (2018), “es la enfermedad más grave de los cítricos a nivel mundial. Hasta el momento no tiene cura pero sí prevención.”(parr.1). Este, ha reducido drásticamente la producción de cítricos en grandes mercados como Brasil y Estados Unidos, generando un desorden estructural en la producción mundial de naranjas elevando a su vez, el precio de dicha fruta. Esta situación ha abierto una oportunidad para que Argentina aumente sus exportaciones de cítricos, aprovechando la creciente demanda global. Empresas nacionales, como Ledesma, pueden posicionarse como proveedores alternativos en este escenario, lo que les permitiría expandir su presencia en mercados internacionales que buscan abastecerse ante la escasez provocada por la plaga (Boyadjian, 2024). Esta enfermedad, ha causado pérdidas económicas significativas en los principales países productores de cítricos. Estados Unidos, especialmente Florida, ha perdido más de USD 4.5 mil millones desde 2005. Brasil sufre pérdidas anuales de USD 1.5 mil millones, y México ha visto una reducción del 30% en la producción de cítricos en algunas regiones (Futurcrop, 2023).

Ledesma, cuenta con más de un siglo de trayectoria y goza de una amplia diversificación productiva, que incluye azúcar, papel, alcohol, bioetanol, energía biomasa, frutas, jugos cítricos, carne y cereales. Con más de 3000 hectáreas dedicadas al cultivo de cítricos, la empresa se destaca como el principal productor de naranjas de Argentina. Sus principales mercados de exportación incluyen países de la Unión Europea, el Sudeste Asiático y Rusia (Ledesma, 2024).

Históricamente, España, quien para el año 2023 ha constituido el 3% de las importaciones mundiales de naranjas, ha sido el principal destino de exportación de este cítrico para Ledesma en términos de operaciones. Sin embargo, es importante destacar que el resto de Europa configura alrededor del 45% de las importaciones mundiales de naranjas (Trade Map,2024). La creciente demanda en mercados europeos como

Francia, Alemania y Países Bajos, evidencia la necesidad de diversificar los destinos de exportación.

Dentro de los principales 4 exportadores mundiales de naranjas, nos encontramos con España, que aunque no ha sufrido directamente la enfermedad, implementa medidas preventivas para proteger su producción (Dalmau Sorlí, 2024). Sudáfrica, la cual enfrenta brotes recientes que amenazan sus zonas productoras (Phytoma, 2024), y Estados Unidos, especialmente Florida, una de las zonas más afectadas, ha visto una drástica caída en su producción en los últimos 19 años (Portal Frutícola 2024). En contraste, Egipto, que no ha sido afectado por el HLB, ha crecido en el mercado. Por último, es significativo mencionar a Brasil, aunque produce grandes volúmenes de naranjas, enfoca su producción principalmente en la exportación de jugo, liderando el 33% del mercado global. Sin embargo, su participación en el comercio de naranjas frescas es mínima, representando solo el 1% de las exportaciones mundiales. Esto reduce la competencia directa para la exportación de naranjas frescas (Trade Map, 2024).

De este modo, dicha reestructuración representa una circunstancia oportuna para que Ledesma pueda aprovechar la creciente demanda en mercados afectados por la escasez para así reforzar su posicionamiento conquistando nuevas oportunidades de negocio .

La relevancia de este caso se debe a la oportunidad de analizar cómo una empresa agroindustrial argentina puede adaptarse a las dinámicas cambiantes del comercio internacional y aprovechar las oportunidades que surgen en un contexto de crisis global.

El producto seleccionado para realizar este proyecto es la naranja fresca desde Argentina al continente europeo por varias razones estratégicas que apuntan a maximizar el valor y la rentabilidad de la operación.

Europa presenta una alta demanda de frutas frescas, especialmente durante los meses cálidos, cuando la producción local es limitada. Argentina, al estar en el hemisferio sur, puede aprovechar su contraestación para abastecer este mercado en un momento en que la oferta europea es escasa, lo que incrementa la demanda y, por ende, permite obtener mejores precios por las naranjas cuando en el mercado argentino el precio es bajo porque la oferta es alta.

La exportación a este continente también contribuye a diversificar los riesgos asociados con la dependencia de un único mercado o región. Al distribuir las exportaciones en diferentes países europeos, se mitigan los impactos negativos que podrían surgir de fluctuaciones económicas, políticas o climáticas en una sola área geográfica.

Esto hace que el mercado europeo sea una opción estratégica más atractiva para la expansión y sostenibilidad del negocio de exportación de naranjas frescas.

Objetivo General:

- Fortalecer el posicionamiento de Ledesma en el mercado internacional de naranjas, aprovechando las oportunidades generadas por la crisis del Huanglongbing (HLB) en las regiones de Florida, Brasil y México, en la producción de cítricos.

Objetivos Específicos:

1. Evaluar el impacto del Huanglongbing (HLB) en los principales mercados de exportación de naranjas, y cómo esta crisis ha modificado la dinámica del comercio internacional de cítricos.
2. Identificar los principales mercados emergentes para la exportación de naranjas, con especial énfasis en las oportunidades que se presentan en el continente

Europeo. **Análisis de la situación**

Análisis interno de la empresa

Para realizar este análisis, utilizaremos FODA, herramienta desarrollada por Albert S. Humphrey en la década de 1960. Mediante esta metodología, se posibilitará evaluar tanto los factores internos como externos influyentes en el éxito o fracaso de la empresa.

Gráfico 1: Análisis Foda de Ledesma



Fuente: Elaboración Propia

Ledesma, se destaca por su sólida posición en el mercado de la producción de naranjas. Entre sus principales fortalezas se encontraron su amplia experiencia en el sector, su diversificación productiva, y su acceso a más de 3000 hectáreas de cultivo de cítricos. La alta calidad de sus productos, junto con un fuerte reconocimiento de marca y certificaciones de calidad, le permiten competir eficazmente en mercados internacionales clave como la Unión Europea, Rusia, y el Sudeste Asiático. Además, la empresa invierte en prácticas agrícolas sostenibles y tecnologías innovadoras, consolidando su reputación como líder en el sector.

En cuanto a las oportunidades, Ledesma puede aprovechar la creciente demanda internacional y la crisis global provocada por el Huanglongbing (HLB) para posicionarse como un proveedor confiable en mercados insatisfechos. Además, tiene la posibilidad de diversificar su oferta con productos derivados de la naranja y desarrollar variedades resistentes al HLB, en cooperación con instituciones de investigación.

Sin embargo, la empresa enfrenta debilidades, como los elevados costos de producción, la distancia a los mercados internacionales, y las limitaciones logísticas e

infraestructurales. También debe superar amenazas como las enfermedades y plagas, la competencia internacional de países como Egipto, que ha inundado los mercados europeos con naranjas de bajo costo, de Marruecos, que también ha redirigido su oferta a Europa debido a dificultades en otros mercados. Además, Sudáfrica sigue siendo un competidor clave en Europa, mientras que China ha duplicado su producción interna. Aunque España sigue siendo un competidor importante, su lucha con precios bajos limita su rentabilidad (Federcitrus, 2024); las regulaciones estrictas y las fluctuaciones en el tipo de cambio. Estos factores, junto con el envejecimiento de las plantaciones y los efectos del cambio climático, representan desafíos significativos para la sostenibilidad de su negocio en el largo plazo.

Análisis del sector doméstico

Ledesma opera en un escenario que se complejiza severamente para el comercio internacional a partir de la segunda década del siglo XXI. Como indica el Centro de Estudios Para la Producción del Ministerio de Desarrollo Productivo (2021) en su informe El comercio exterior de Argentina: una radiografía de las exportaciones de bienes en el siglo XXI :

A partir de 2011, Argentina experimentó una tendencia declinante en su intercambio internacional de bienes, entendido como la sumatoria de las exportaciones y las importaciones, que pasó de totalizar USD 158.370 millones en 2011 a USD 114.240 millones en 2019. La contracción global como efecto de la pandemia del COVID-19 empeoró esta situación en 2020, llevando al intercambio total a USD 97.300 millones. A su vez, cabe señalar que la contracción de las exportaciones desde 2011 fue uno de los motivos relevantes de la reaparición de la restricción externa, que limitó las posibilidades de crecimiento del país desde ese año. Solo en los años 2017 y 2018 el intercambio comercial volvió a ganar dinamismo, aunque no regresó a los máximos previos. Tras la crisis cambiaria iniciada en abril de 2018, las importaciones se contrajeron con fuerza, dando como resultado que en 2019 las importaciones fueran menores que en 2007.(P.5).

El panorama desde aquel periodo temporal fue caracterizado por una combinación de desafiantes factores económicos, políticos y tributarios los cuales influyen directamente en su competitividad en el comercio internacional. Dichos obstáculos, son desafíos que requieren estrategias bien desarrolladas y una gestión

eficiente para mantener y expandir la presencia de la empresa en los mercados globales. A pesar de este complejo esquema, para el año 2021, como indica Sanchez (2022), Ledesma "...lideró nuevamente la exportación de cítricos frescos de la Argentina con un total de 35.634 toneladas de frutas, 7.000 toneladas más que en 2020. El 86% del total (30.689 toneladas) fue naranja..."(parr.1).

En Argentina, las empresas se enfrentan constantemente a una serie de cargas tributarias tanto a nivel nacional como provincial y municipal. A su vez, deben asumir el peso de las elevadas cargas sociales que gravan a los trabajadores las cuales impactan directamente en los costos de producción.

Por otro lado, la política cambiaria en Argentina ha sido históricamente volátil, caracterizada por fluctuaciones significativas en el valor del peso y la existencia de múltiples tipos de cambio. Siguiendo a Daniel Sticco (2019) dicha volatilidad:

Es la consecuencia de la incapacidad de la dirigencia política para ocuparse y preocuparse por la solvencia de las finanzas públicas, no sólo nacional, sino también provincial y municipal, lo que termina generando un escenario de permanente incertidumbre e imprevisibilidad de la política impositiva, pero con clara perspectiva de aumento de la presión tributaria. Sticco. D (02 Sep, 2019)

Las restricciones cambiarias en Argentina, conocidas como "cepo", comenzaron en 2011 para controlar la fuga de capitales, limitando la compra de dólares y afectando a empresas exportadoras que vieron dificultado su acceso a insumos. En 2015, bajo la presidencia de Mauricio Macri, se levantó el cepo, pero la crisis de 2018 llevó a su reintroducción en 2019, con un límite de 200 dólares mensuales. En 2020, se sumaron medidas como un recargo del 35% en el "dólar ahorro" y nuevas restricciones en importaciones. Para 2022, el "dólar turista" incluyó un recargo del 45%, agravando la brecha entre el dólar oficial y el paralelo (Jimenez Bravo, 2023). Esto afectó gravemente a empresas que dependen de divisas extranjeras para operar internacionalmente. Las restricciones cambiarias, complican la competitividad de las exportaciones y limitan las inversiones tecnológicas, encareciendo costos y afectando la planificación financiera de las empresas.

La incertidumbre cambiaria obliga a las empresas a adoptar medidas cautelosas en su planificación financiera y en la fijación de precios para sus productos exportados. La necesidad de anticipar y reaccionar rápidamente a cambios en la política

cambiaría es un desafío constante que impacta negativamente en los márgenes de beneficio y en la estabilidad operativa de las empresas .

Según una encuesta del Banco Central de Reserva del Perú (BCR), las empresas señalan que factores como la inestabilidad política, los conflictos sociales y la burocracia son los principales obstáculos para su crecimiento en el corto y mediano plazo. En una escala de 0 a 5, donde 5 indica el mayor impacto negativo, la inestabilidad política se ubica en 3,9 puntos, liderando la lista de problemas (Ramos Medina, 2023). Este contexto refleja desafíos similares para empresas como Ledesma en Argentina, donde la incertidumbre política y la burocracia también complican su planificación y expansión comercial. La falta de previsibilidad en las políticas fiscales, comerciales, y regulatorias dificultan la certera planificación a largo plazo y aumentan los costos de cumplimiento normativo.

Sin embargo, podemos rescatar que gracias a este contexto nacional de incertidumbre, nadie está tan preparado como un argentino a la perplejidad.

Pese a todos estos desafíos, es importante considerar que actualmente, el derecho de exportación para las naranjas es del 0% (Ventanilla Única de Comercio Exterior, 2024) , lo cual es altamente favorable para la empresa. Esta tasa de retención cero elimina una barrera significativa que podría reducir la competitividad de sus productos en los mercados internacionales, permitiendo obtener un mayor margen de ganancia y una mayor capacidad para competir en precios.

Adicionalmente, nuestro país ofrece reintegros del 1% si la fruta se exporta a granel y del 1,25% si se exporta envasada, tanto para exportaciones intrazona como extrazona (Ventanilla Única de Comercio Exterior, 2024). Estos, actúan como incentivos fiscales para fomentar las exportaciones y compensar en parte los costos logísticos y operativos. Además, representan un beneficio económico directo, mejorando el flujo de caja y capacidad de reinversión en tecnología y expansión de mercados. En línea con estos puntos favorables, el 25 de octubre de 2024, el gobierno disolvió la AFIP y creó la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) para combatir la corrupción y reducir la burocracia, con el objetivo de mejorar la eficiencia y agilizar las operaciones aduaneras de Argentina en el comercio internacional (Aduana News, 2024).

Por otro lado, en concepto de políticas públicas nacionales, podemos mencionar el Programa Nacional para la Prevención del HLB en Argentina, bajo la Ley 26.888/2013, el cual busca combatir esta plaga devastadora de la citricultura, enfocándose en medidas cuarentenarias, vigilancia fitosanitaria, control de la producción, investigación y capacitación, y control del insecto vector *Diaphorina citri*. Complementariamente, el Programa de Certificación de Fruta Fresca Cítrica (Resolución 56/2008) regula la exportación a la UE, mientras que el Programa de Control y Erradicación de Mosca de los Frutos (PROCEN) reduce el impacto de plagas frutihortícolas. SENASA y INASE también supervisan la producción y comercialización de plantas cítricas. Además, podemos mencionar programas de desarrollo productivo regional los cuales incluyen Agro XXI, un proyecto federal respaldado por el Banco Mundial para promover sistemas agroalimentarios sostenibles; el Programa Agroexportador Frutícola, que apoya a PyMEs en la reconversión y acceso a mercados externos; y el GIRSAR, que fortalece la resiliencia del sistema agroindustrial frente a riesgos climáticos. Además, el PROCANOR mejora la inserción de productores familiares en cadenas de valor, mientras que el PROSAF promueve sistemas de producción sostenibles en la agricultura familiar, especialmente en el Norte Grande (Ministerio de Economía, Secretaría de Planificación del Desarrollo y la Competitividad Federal 2023).

La situación económica y comercial de Argentina en 2024, enfrenta un panorama mixto, marcado por un ajuste fiscal en curso y un impulso a las exportaciones. A principios de año, Argentina logró un superávit fiscal primario de 2.407 millones de dólares, lo que supuso un avance notable tras años de déficits. Este superávit fue impulsado principalmente por un incremento en los ingresos fiscales, en parte gracias a un mejor desempeño en el comercio exterior y medidas de austeridad, como la reducción del gasto público y la eliminación de algunos fondos fiduciarios.

Sin embargo, persisten varios retos importantes. La acumulación de deuda comercial y las restricciones cambiarias son factores clave que limitan el crecimiento. Hasta febrero de 2024, la deuda comercial del país aumentó a casi 9.400 millones de dólares, mientras que las restricciones de acceso al mercado cambiario, en particular para el sector agroexportador, generaron incertidumbre en torno a la posible pérdida de ingresos por exportaciones.

En cuanto a medidas recientes, la implementación del índice "Dólar Exportación", que combina varios indicadores cambiarios, busca proporcionar un marco más estable para la liquidación de exportaciones. No obstante, su efectividad dependerá de la gestión del tipo de cambio oficial y la aceptación de las políticas por parte del sector agroexportador.

El Gobierno también ha mostrado interés en flexibilizar gradualmente las restricciones a las importaciones, mejorar la eficiencia en el uso de divisas y reducir la presión sobre el mercado cambiario. Además, está promoviendo nuevas políticas como el Plan Nacional de Promoción de Exportaciones, con el objetivo de aumentar el número de empresas exportadoras y diversificar los mercados. En agosto de 2024, el gobierno argentino adoptó medidas clave para facilitar el comercio exterior, incluyendo la Resolución 5542/2024 sobre clasificación arancelaria y la Disposición 394/2024 que simplifica la gestión de garantías aduaneras. Además, la Ley N° 24.080 facilita acuerdos multilaterales del Mercosur. Estas acciones buscan optimizar los procesos administrativos, reducir la burocracia y mejorar la competitividad de las exportaciones argentinas, permitiendo una mayor integración en cadenas de valor globales y mejorando la eficiencia logística en operaciones internacionales.

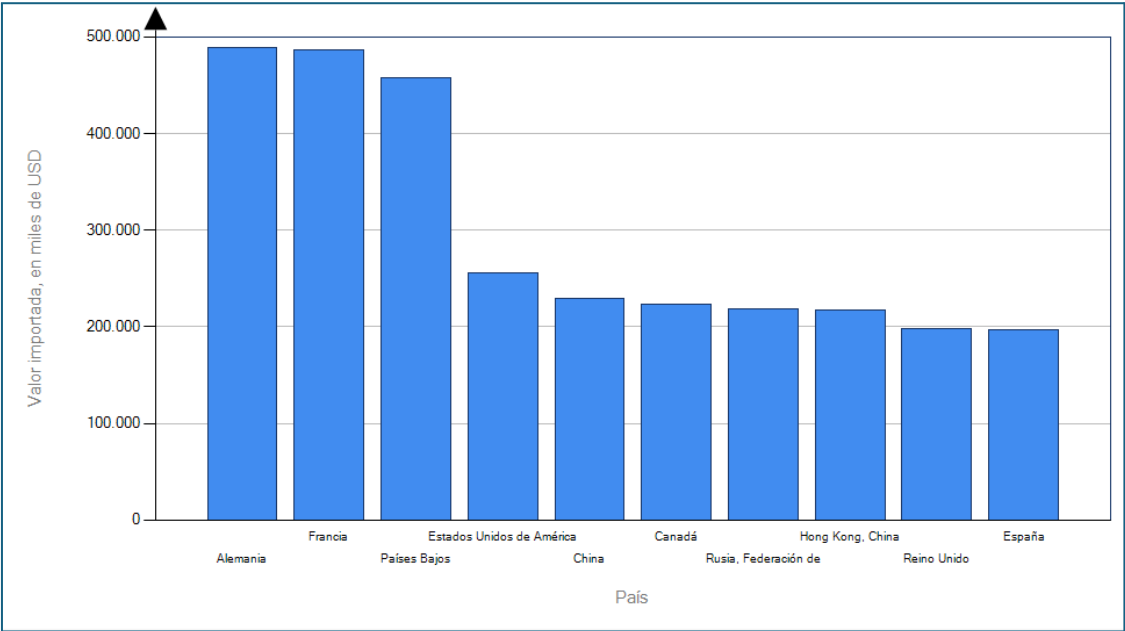
Finalmente, las perspectivas del comercio exterior argentino para 2025 dependerán de la capacidad del Gobierno para equilibrar el ajuste fiscal y fomentar un ambiente favorable para las exportaciones, en medio de un contexto económico y político aún inestable (De Marco, 2024) (Movant Connection, 2024).

Análisis de las importaciones y exportaciones mundiales de naranja para el año 2023

Producto : 080510 Naranjas, frescas o secas

Importaciones mundiales de naranja en el año 2023

Gráfico 2: Países importadores de naranja en el año 2023 y su valor importado en miles de U\$D



Fuente: Trade Map, 2024

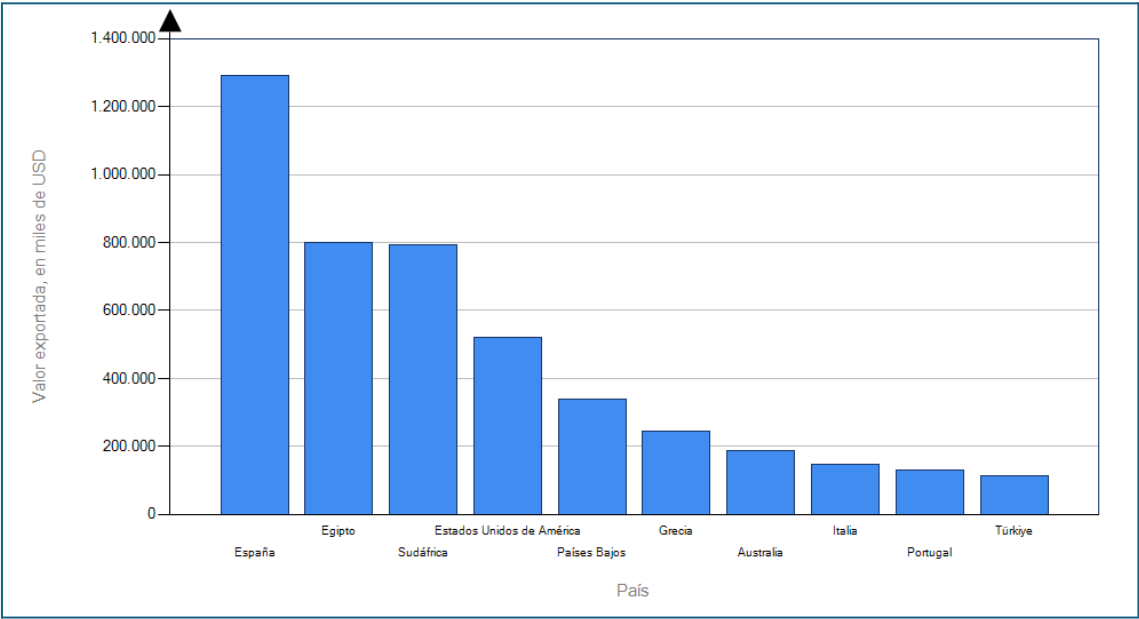
Tabla 1: Países importadores de naranja en el año 2023 y su participación en las importaciones de dicho producto

Importadores	Seleccione sus indicadores		
	Valor importado en 2023 (miles de USD)	Cantidad importada en 2023 (En toneladas)	Participación en las importaciones mundiales (%)
Mundo	5739129	0	100
Alemania	488293	418096	8,5
Francia	486589	426873	8,5
Países Bajos	457790	476176	8
Estados Unidos de América	255728	211974	4,5
China	228845	214666	4
Canadá	222979	178625	3,9
Rusia, Federación de	218526	289886	3,8
Hong Kong, China	216708	160917	3,8
Reino Unido	197450	211379	3,4
España	196347	227834	3,4

Fuente: Trade Map, 2024

Exportaciones mundiales de la naranja en el año 2023

Gráfico 3: Países exportadores de naranja en el año 2023 y su valor exportado en miles de U\$D



Fuente: Trade Map, 2024

Tabla 2: Países exportadores de naranja en el año 2023 y su participación en las exportaciones de dicho producto

Exportadores	Seleccione sus indicadores		
	Valor exportado en 2023 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2023 (En toneladas)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	5172471	5629052	100
España	1290866	1241138	25
Egipto	798801	736046	15,4
Sudáfrica	792448	1231813	15,3
Estados Unidos de América	521534	350569	10,1
Países Bajos	338356	281244	6,5
Grecia	244240	356372	4,7
Australia	186739	164926	3,6
Italia	146742	107766	2,8
Portugal	129063	127295	2,5
Türkiye	114842	215222	2,2

Fuente: Trade Map, 2024

En 2023, el comercio global de naranjas mostró un claro patrón donde ciertos países destacaron tanto en la importación como en la exportación. Por un lado, países europeos como Alemania y Francia se erigieron como los principales consumidores de naranjas importadas, reflejando una demanda sostenida y considerable en sus mercados internos. Países Bajos, aunque también un gran importador, posiblemente actúa como un centro de redistribución dentro de Europa, lo que le permite tener un papel crucial en el flujo comercial del continente.

Por otro lado, en el ámbito de la exportación, España lidera el mercado global de manera contundente, consolidándose como el principal proveedor de naranjas en el mundo. La presencia de Egipto y Sudáfrica como grandes exportadores destacó la relevancia de estos países en satisfacer la demanda internacional, especialmente hacia mercados que no son autoprodutores.

Este panorama comercial reveló una dualidad interesante: mientras que la oferta de naranjas está concentrada en unos pocos países exportadores, principalmente en el Mediterráneo y África, la demanda se encuentra más diversificada entre diferentes regiones, con un notable peso de Europa y América del Norte. Esta dinámica sugiere la existencia de una compleja red de distribución global que conecta a los grandes productores con una base amplia y geográficamente dispersa de consumidores.

El comercio mundial de naranjas en 2023 reflejó un equilibrio delicado entre una oferta concentrada y una demanda diversa, lo que genera una estructura comercial robusta pero dependiente de ciertos actores clave en ambos lados del intercambio.

Exportaciones mundiales del producto 080510 de Ledesma para el mes de Octubre 2024

Gráfico 4: Actividad comercial de Ledesma en el último trienio

Operaciones Ledesma 2022					
País de Empresa	Empresa	Operaciones	Valor U\$S	Kilos	Socios Comerciales
 Argentina	Ledesma Sociedad Anonima Agricola Industrial	401	16.415.649,00	23.909.574,00	 + 12
Operaciones Ledesma 2023					
País de Empresa	Empresa	Operaciones	Valor U\$S	Kilos	Socios Comerciales
 Argentina	Ledesma Sociedad Anonima Agricola Industrial	142	11.269.543,00	15.036.280,00	 + 5
Operaciones Ledesma 2024					
País de Empresa	Empresa	Operaciones	Valor U\$S	Kilos	Socios Comerciales
 Argentina	Ledesma Sociedad Anonima Agricola Industrial	5	369.381,00	616.770,00	

Fuente: Elaboración propia, (*Penta-Transaction*, 2024)

Durante el último trienio, las exportaciones de Ledesma han registrado una tendencia decreciente, tanto en volumen como en la diversificación de mercados, lo que plantea un desafío significativo en su competitividad global.

En 2022, Ledesma realizó 401 operaciones de exportación, logrando un valor total de \$16,415,649 USD y exportando un peso de 23,909,574 kg de productos.

Dicho año se caracterizó por una amplia diversificación de mercados, exportando a 17 socios comerciales diferentes, incluyendo países como España, Italia, Rusia, y Noruega.

Sin embargo, en 2023, se observa una reducción significativa en la actividad exportadora de Ledesma. El número de operaciones disminuyó a 142, con un valor total de exportación de \$11,269,543 USD y un volumen de 15,036,280 kg. A pesar de que se mantuvo la diversificación, esta se redujo a 9 socios comerciales, lo que indica un posible repliegue estratégico o desafíos en mantener la misma amplitud de mercado que en el año anterior.

La situación se volvió aún más crítica en 2024, donde solo se realizaron 5 operaciones de exportación. El valor de estas operaciones fue de \$369,381 USD, y el peso total exportado cayó drásticamente a 616,770 kg. Además, en este año, Ledesma concentró sus exportaciones exclusivamente en el mercado español, mostrando una dependencia total de un solo socio comercial.

La comparación entre 2022, 2023 y 2024 reveló una disminución sostenida en la actividad exportadora de Ledesma, tanto en términos de número de operaciones como en valor y peso exportado. Además, la reducción de la diversificación de mercados a un solo país en 2024 reflejó una mayor vulnerabilidad y dependencia de un único mercado, lo cual podría representar un riesgo significativo para la empresa en el contexto internacional.

Diagnóstico y Discusión

La relevancia de este análisis radicó en que el HLB ha transformado drásticamente los mercados de cítricos, creando una oportunidad excepcional para productores que no han sido afectados por la enfermedad. Las pérdidas globales fueron devastadoras para países que fueron históricamente importantes en el mercado de la naranja como Estados Unidos, Brasil y México. En este contexto de reconfiguración del panorama del mercado internacional de cítricos, la empresa tiene la capacidad de posicionarse como nueva proveedora clave para cubrir la demanda insatisfecha producida por esta plaga en mercados como Europa, continente donde ya tiene algo de presencia.

Mientras otros países luchan por mantener sus cultivos, la empresa puede aprovechar su posición y expandir sus operaciones, lo que no solo permitirá aumentar sus exportaciones, sino también garantizar una fuente confiable de ingresos en un momento en que la competencia está debilitada.

En 2024, Ledesma ha tenido una fuerte dependencia del mercado español, concentrando el 100% de sus exportaciones de naranjas hacia dicho país. Si bien España es un mercado importante, representa solo el 3% de las importaciones mundiales de naranjas, mientras que el resto de Europa alcanza el 45% de dichas importaciones. Esto sugiere una clara necesidad de diversificar los destinos de exportación, ya que mercados como Francia, Alemania y los Países Bajos ofrecen un potencial de crecimiento significativo.

Con la crisis de oferta en marcha y la creciente demanda en mercados europeos, Ledesma puede consolidarse como un proveedor estratégico durante los meses de invierno, cuando la producción local en Europa es limitada por el ascenso de temperaturas. Argentina, al estar en el hemisferio sur, tiene la ventaja de la contraestación, lo que le permite abastecer estos mercados en el momento de mayor demanda.

Este diagnóstico subrayó cómo una crisis global puede convertirse en una oportunidad estratégica para Ledesma. Al adaptar su modelo de exportación y fortalecer su capacidad de respuesta frente a la creciente demanda, la empresa puede no solo mantener su competitividad, sino también afianzar su posición de años anteriores en el comercio internacional de cítricos.

Finalmente, en la discusión fue posible concluir que resolver este problema es crucial para la empresa. Perder la oportunidad de obtener una ventaja competitiva en un mercado en reconfiguración implicaría dejar espacio para que competidores internacionales se fortalezcan. Además, mantendría a la empresa excesivamente dependiente de sus mercados actuales, limitando su crecimiento y restringiendo su escalabilidad. Esto podría llevar al estancamiento de la empresa en un contexto donde la agilidad y la expansión son fundamentales para mantener su competitividad en el comercio global de cítricos.

Marco Teórico

Para cumplir con los objetivos específicos, fue necesario emplear diversas herramientas las cuales serán detalladas a continuación:

Objetivos Específicos:

1. Evaluar el impacto del Huanglongbing (HLB) en los principales mercados de exportación de naranjas, y cómo esta crisis ha modificado la dinámica del comercio internacional de cítricos.

Para evaluar el impacto del Huanglongbing (HLB) en los principales mercados de exportación de naranjas y cómo esta crisis ha modificado la dinámica del comercio internacional de cítricos, se aplicó la metodología Teoría de la Evaluación Utilizadora (*Utilization-Focused Evaluation*) propuesta por Michael Patton (2002) en su libro sobre investigación cualitativa y evaluación. Aunque el enfoque tradicional de entrevistas y grupos focales no fue utilizado, se recurrió a un análisis documental exhaustivo y a la revisión de literatura existente.

Primero, fue fundamental realizar una revisión de documentos que aborden el comportamiento del mercado de la naranja durante el contexto del HLB así como su impacto en la industria citrícola. Esto abarcó estudios, informes y artículos que reflejaron la situación actual del comercio de naranjas. Al compilar esta información, fue posible identificar patrones y tendencias, las cuales indicaron cómo el HLB ha afectado no solo la producción, sino también los precios y la demanda en los mercados de exportación.

La recopilación de datos cuantitativos, como cifras de producción, exportación y consumo a lo largo del tiempo, permitió construir un panorama claro del impacto económico. Un análisis comparativo de los datos antes y después de la aparición del HLB proporcionó evidencia sobre cómo ha cambiado la dinámica del comercio internacional de cítricos.

Adicionalmente, la metodología de Patton destaca la importancia de la triangulación, lo cual implicó la utilización de múltiples fuentes de datos para validar los hallazgos. En este caso, se recurrió a estadísticas de comercio internacional, informes de organizaciones y publicaciones de asociaciones de productores cítricos. Esta variedad de fuentes permitió obtener una visión más completa y robusta del impacto del HLB.

Al adoptar este enfoque sistemático, se logró una evaluación integral del impacto del HLB en los mercados de exportación de naranjas, permitiendo así identificar tanto los desafíos como las oportunidades que surgen en el contexto actual del comercio internacional.

2. Identificar los principales mercados emergentes para la exportación de naranjas, con especial énfasis en las oportunidades que se presentan en el continente europeo.

El marco teórico utilizado en este segundo objetivo específico, fue La regla de decisión multicriterio, desarrollada por Saaty en 1980 y conocida como *Analytical Hierarchical Process* (AHP). Esta, es una metodología que permite abordar decisiones complejas con la consideración de múltiples criterios que pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Este enfoque implicó la descomposición del problema en niveles jerárquicos, facilitando el análisis de diferentes alternativas en función de criterios relevantes para el objetivo que se buscó alcanzar. En el AHP, se identificó el objetivo y los criterios influyentes en la decisión, seguidos de las alternativas que se evaluaron. Cada criterio y alternativa se comparó entre sí, con sus respectivos pesos asignados que reflejan su importancia relativa. Este proceso incluyó la evaluación de la consistencia de los juicios, lo que garantizó comparaciones coherentes.

La aplicación de esta metodología resultó especialmente pertinente en el contexto de identificar los principales mercados emergentes para la exportación de naranjas, con un enfoque particular en las oportunidades que presenta el continente europeo. En este caso, ya establecido claramente el objetivo: “identificar qué mercados europeos son más prometedores para la exportación de naranjas” se definieron criterios claves y determinantes, útiles en brindar respuesta a dicho objetivo .

Luego, se seleccionaron las alternativas, que en este caso serían países específicos de Europa. A través del AHP, fue posible comparar los criterios y evaluar cómo cada mercado se desempeña en relación con ellos. Al final, el AHP resultó en una lista priorizada de mercados, sugiriendo a la empresa la concentración de sus esfuerzos estratégicos en el mercado con mayor potencial.

Este enfoque estructurado aseguró que las decisiones estén fundamentadas en un análisis cuidadoso y deliberado. Al considerar múltiples factores simultáneamente, se optimizaron los recursos y se focalizaron los esfuerzos con dirección hacia mercados que ofrezcan las mejores oportunidades, permitiendo así la maximización de potencial en un entorno competitivo. La implementación del AHP permitió la toma de decisiones estratégicas en un contexto de exportación desafiante./

Plan de implementación

El plan de implementación es un marco estructurado que establece cómo fueron puestos en práctica los marcos teóricos seleccionados para el abordaje de los objetivos específicos planteados en esta investigación.

Objetivo específico 1

Evaluación del impacto del Huanglongbing (HLB) en los principales mercados de exportación de naranjas, y cómo esta crisis ha modificado la dinámica del comercio internacional de cítricos a través de la Teoría de la Evaluación Utilizadora (*Utilization-Focused Evaluation*).

1. Revisión de documentos que aborden el HLB y su impacto en la industria citrícola, identificación de patrones y tendencias.

Para realizar una revisión exhaustiva sobre el impacto del Huanglongbing (HLB) en la industria citrícola y los patrones y tendencias observadas en los principales mercados de exportación, se realizó un detallado escaneo de previas investigaciones de la plaga y sus efectos en distintas regiones y la evolución de estrategias en la industria. El análisis fue basado en dos informes: Informe de Cadenas de Valor Naranjas, por el Ministerio de Economía (2023) y Análisis de participación y tamaño del mercado de naranja tendencias y pronósticos de crecimiento (2024-2029) por Mordor Intelligence. Ambos estudios, destacaron por su nivel de actualización, la calidad y completitud de los datos, y su enfoque comparativo, lo cual facilitó la comprensión de las tendencias y dinámicas

del sector. Estos, no solo abordaron con precisión las cifras clave de producción, consumo y comercio, sino que también brindaron un panorama claro de los factores estructurales y coyunturales que afectan al mercado.

A continuación, el Ministerio de Economía, expuso la caracterización mundial del mercado de la naranja para el año 2023 de la siguiente manera:

Brasil, India y China son los principales productores de naranja a nivel mundial, seguidos por Estados Unidos, México, España y Egipto. A nivel regional, Asia, Sudamérica y el Mediterráneo concentran el 77% de la producción global, con participaciones del 34%, 27% y 16%, respectivamente. Brasil, responsable del 22% de la producción primaria mundial, orienta la mayor parte de su producción hacia la elaboración de jugos concentrados para exportación, abasteciendo principalmente a la Unión Europea y Estados Unidos. Por su parte, India y China, con el 14% y 10% de la producción mundial respectivamente, han registrado un crecimiento significativo en las últimas dos décadas, destinando su producción principalmente al consumo interno en fresco. Este incremento ha compensado la caída en países tradicionales como Brasil y Estados Unidos, asociada a la reconversión productiva y problemas fitosanitarios.

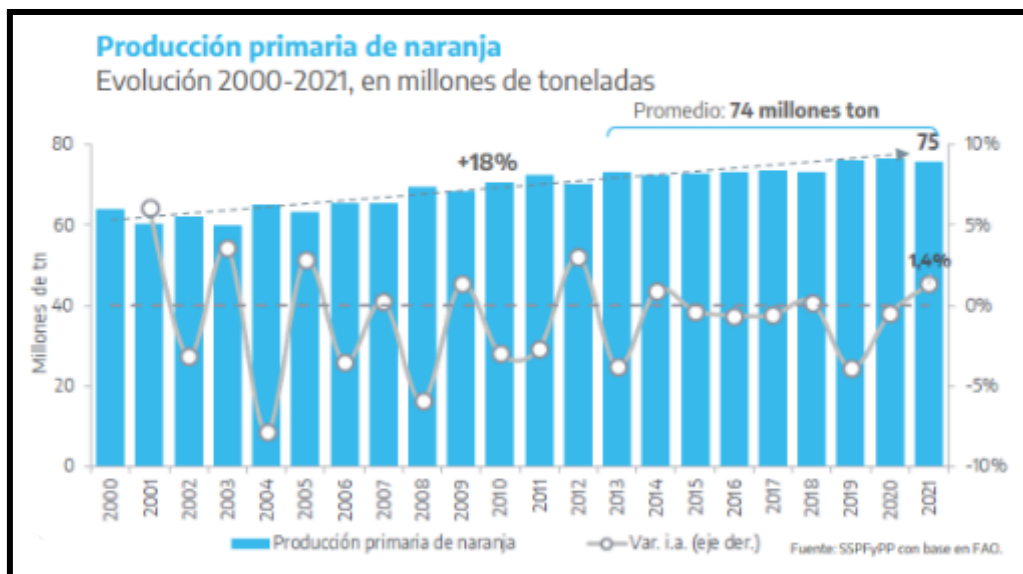
En el Mediterráneo, España (5%) y Egipto (4%) destacan como grandes productores y principales proveedores de naranja en fresco para la Unión Europea. En el Hemisferio Sur, Sudáfrica cumple un rol fundamental en el abastecimiento del mercado europeo, consolidándose como un actor clave en el comercio internacional. En tanto, Estados Unidos, tradicional productor de naranjas, ha perdido relevancia como exportador de fruta fresca y jugo debido al impacto del HLB (Huanglongbing) y cambios en las pautas de consumo interno. No obstante, ha incrementado sus volúmenes de importación de jugo, siendo actualmente el segundo mercado global, después de Europa, para este producto.

España, Egipto y Sudáfrica lideran las exportaciones de naranja en fresco, con trayectorias de crecimiento sostenidas en las últimas dos décadas para los dos últimos países. Estados Unidos, a pesar de ocupar el cuarto lugar en exportaciones, muestra una tendencia decreciente en sus volúmenes debido a la caída en sus niveles de producción.

Por su parte, Argentina representa el 1,4% de la producción global de naranjas y el 1,2% del volumen exportado mundial. Aunque su participación es limitada, su ubicación

estratégica y la calidad de su producción le otorgan un potencial competitivo en mercados específicos.(Ministerio de Economía, 2023)

Gráfico 5: Producción mundial de naranjas 2000-2021



Fuente: Ministerio de economía de la República Argentina

El informe del Ministerio de Economía (2023) subraya que entre 2000 y 2021, la producción mundial de naranjas creció un 18%, evidenciando un cambio estructural en el mapa global del sector, con el ascenso de nuevos líderes productivos como India (+12%) y China (+10%), y una menor relevancia de productores tradicionales que mostraron contracciones de producción debido al HLB y reconversiones de zonas, como Estados Unidos(-12%) y Brasil(-8%).

Los mayores volúmenes de consumo interno de naranja en fresco se encuentran en China (6,8 millones de toneladas promedio), Unión Europea (5,7 mill. toneladas) y Brasil (5,2 mill. toneladas), según los principales países seleccionados por USDA. En el caso de China, aunque es mayor la tendencia al aumento en el consumo de mandarinas, también se observa a lo largo de las campañas aumentos en el consumo de

naranjas. De modo contrario, Brasil y México presentan retracciones (Ministerio de Economía, 2023, pág. 12).

Siguiendo con el estudio realizado por el Ministerio de Economía (2023), en cuanto a las importaciones, más del 40% se concentra en Europa Occidental (Unión Europea, Reino Unido, Noruega y Suiza), mientras que Asia ocupa el segundo lugar con el 18% del volumen. Entre 2000 y 2021, las exportaciones de Egipto y Sudáfrica mostraron crecimientos significativos, con contribuciones del +20% y +13%, respectivamente. Por el contrario, Estados Unidos y Marruecos vieron retrocesos del -7% y -5%. En las importaciones, se destaca el aumento de la participación de Países Bajos (+3%), junto con mercados emergentes como Rusia, Arabia Saudita y China, que crecieron un +4% cada uno, reflejando una diversificación en las dinámicas comerciales globales.

Por otra parte, el informe de Mordor Intelligence sobre el mercado global de la naranja ofrece un análisis profundo de las dinámicas actuales, los factores que impulsan el crecimiento y los desafíos que enfrenta este sector. Se aborda el mercado desde una perspectiva de producción, comercio, consumo y oportunidades futuras, destacando las tendencias clave y los actores principales que configuran el panorama global.

Desde la perspectiva de la producción, Brasil lidera el mercado global con 16,9 millones de toneladas anuales, representando el 70% de la producción mundial de jugo de naranja industrial. La región de São Paulo es central para esta industria, con el 76,9% de la producción nacional. Por otro lado, China e India han aumentado su importancia como productores, concentrando sus volúmenes en el consumo interno. Estas naciones están capitalizando el crecimiento económico y los cambios en las dietas, impulsando su relevancia en el sector citrícola.

En términos de comercio internacional, Sudáfrica y Egipto se han consolidado como actores clave en las exportaciones de naranjas frescas. Sudáfrica, que exportó 1,3 millones de toneladas en 2022, ha mostrado un crecimiento del 8,64% desde 2019, apoyado por acuerdos como el African Growth Opportunity Act (AGOA) que facilita su acceso al mercado estadounidense. Egipto, por su parte, ha aprovechado su competitividad en costos y su capacidad para cumplir con estándares fitosanitarios, posicionándose como un proveedor confiable en Europa y Asia. Mientras tanto, la Unión Europea sigue siendo el mayor importador mundial, absorbiendo más del 40% de

las naranjas frescas y jugo exportados, seguida de cerca por el mercado asiático, que está diversificando sus fuentes de suministro.

En cuanto a las preferencias del consumidor, el informe destaca un cambio hacia productos procesados y convenientes, como jugos listos para consumir y frutas fáciles de pelar. En mercados desarrollados como Europa y Norteamérica, esta tendencia ha elevado la demanda por productos sostenibles y de alta calidad, mientras que la innovación tecnológica ha mejorado los procesos de almacenamiento y transporte. Alemania, por ejemplo, reportó un incremento en el consumo de jugo de naranja de 6,9 litros per cápita en 2021 a 7,1 litros en 2022, lo que refleja la importancia creciente de los productos derivados de naranja en la dieta de los consumidores.

Desde una perspectiva de futuro, el mercado de la naranja mostró un potencial significativo de crecimiento en Asia, particularmente en China e India. Estos mercados están viendo un aumento en la demanda impulsado por la urbanización, la expansión de la clase media y el enfoque en una dieta saludable. Además, se prevé que la sostenibilidad será un factor clave en el desarrollo del mercado, con un enfoque en variedades resistentes a enfermedades como el Huanglongbing (HLB) y tecnologías que optimicen la eficiencia productiva.

El informe identifica también desafíos importantes, como los altos costos logísticos, las barreras sanitarias y el impacto continuo del HLB, que ha afectado gravemente a productores tradicionales como Brasil y Estados Unidos. Sin embargo, se destaca que los actores que adopten estrategias innovadoras, diversifiquen sus mercados y enfoquen sus esfuerzos en satisfacer las demandas de calidad y sostenibilidad podrán consolidar su posición en este sector (Mordor Intelligence, 2024)

2.Triangulación de datos hallados

El Huanglongbing (HLB) ha tenido un impacto profundo en los principales mercados de exportación de naranjas, particularmente en Brasil y Estados Unidos, donde la producción ha disminuido considerablemente, alterando tanto la oferta de naranjas frescas como de jugo. Este fenómeno ha provocado una reconfiguración en el comercio internacional de cítricos, donde países como China e India aumentaron su producción para satisfacer el consumo interno, mientras que Egipto y Sudáfrica se han consolidado como exportadores clave gracias a su competitividad en costos y capacidad para cumplir con los estándares fitosanitarios internacionales. El HLB no solo ha

afectado la producción, sino que ha acelerado una transformación en las dinámicas comerciales globales, generando un cambio hacia la diversificación de fuentes de suministro y una mayor demanda de productos sostenibles y de alta calidad. Esta crisis ha puesto de manifiesto la necesidad de adaptación e innovación en la industria, donde los actores que logren ajustarse a los nuevos desafíos serán los que se mantendrán competitivos en el futuro del mercado global de naranjas.

Objetivo específico 2

Identificación de los principales mercados emergentes para la exportación de naranjas, con especial énfasis en las oportunidades que se presentan en el continente europeo mediante la regla de decisión multicriterio, conocida como *Analytical Hierarchical Process* (AHP)

Primero, se determinaron las variables claves para lograr localizar con mayor precisión el país europeo más viable para la exportación de naranjas. En este punto, resultó clave definir criterios determinantes que guiarán la toma de decisiones estratégicas y colaboren en brindar respuesta al objetivo planteado.

Variables seleccionadas:

- Valor total en miles de dólares importado en los últimos 5 años: Indica la demanda y el volumen de importaciones, esta variable permitió identificar mercados potencialmente rentables.
- Inflación interanual 2023: Refleja la estabilidad económica del país; la alta inflación afecta la capacidad de compra y la previsibilidad del mercado.
- Riesgo país: Evalúa la seguridad económica y política. Un alto riesgo desincentiva la inversión y complica la operación en el mercado.
- Grado de apertura comercial: Un mayor grado indica un ambiente favorable para el comercio internacional, lo que facilita las exportaciones.
- Valor unitario: Se calculó dividiendo el valor total de las transacciones por la cantidad de mercancías. Representa el precio promedio por unidad de medida, pero no debe confundirse con el precio de venta específico de los productos. Muestra la disposición a pagar y el potencial de rentabilidad en un mercado, ayudando a evaluar la viabilidad económica de la exportación.

- Cantidad de requisitos fitosanitarios: Normativas estrictas pueden complicar el acceso al mercado. Menos requisitos facilitan la entrada de naranjas y aumentan las posibilidades de éxito en la exportación.
- Derecho de importación: Comprender estos costos permite una estrategia más eficiente y rentable en la expansión internacional.

Luego, se identificarán los principales 5 importadores europeos del producto 080510, expresamente “naranjas, frescas o secas”.

Tabla 3: Principales 5 importadores europeos

Importadores Europeos	Valor importado en 2023 (miles de USD)
Alemania	488293
Francia	486589
Países Bajos	457790
Reino Unido	197450
España	196347

Fuente: *Trade Map* 2024

Posteriormente, se analiza cada una de las variables en cada uno de los países:

Tabla 4: Valor total en miles de dólares importado en los últimos 5 años

País	Valor total en miles de dólares importado en los últimos 5 años	Valor Variable	Rango Variable	Valor	Rango
Alemania	2.292.866	5	>2.000.001	5	> a 2.000.001
Francia	2.260.098	5	>2.000.001	4	1.500.001 a 2.000.000
Países Bajos	2.072.928	5	>2.000.001	3	1.000.001 a 1.500.000
Reino Unido	1.086.638	3	1.000.001 a 1.500.000	2	500.001 a 1.000.000
España	733.345	2	500.001 a 1.000.000	1	0 a 500.000

Fuente: Elaboración propia, valor recopilado desde 2019 a 2023. (*Trade Map*, 2024)

Tabla 5: Porcentajes de inflación interanual

País	Inflación Interanual (%)	Valor Variable	Rango Variable	Valor	Rango
Alemania	5.9	2	4.9 a 6	5	0 a 2.4
Francia	4.9	2	4.9 a 6	4	2.4 a 3.6
Países Bajos	3.8	3	3.7 a 4.8	3	3.7 a 4.8
Reino Unido	6.8	1	>a 6	2	4.9 a 6
España	3.5	4	2.4 a 3.6	1	> a 6

Fuente: Elaboración propia (Banco Mundial, 2024)

Tabla 6: Categorías de riesgo país (siendo A1 el país menos riesgoso y B el país más riesgoso)

País	Riesgo País	Valor Variable	Rango Variable	Valor	Rango
Alemania	A3	3	A3	5	A1
Francia	A3	3	A3	4	A2
Países Bajos	A2	4	A2	3	A3
Reino Unido	A4	2	A4	2	A4
España	A2	4	A2	1	B

Fuente: Elaboración propia (Coface, 2024)

Tabla 7: Grado de apertura comercial

País	Grado de apertura comercial (%)	Valor Variable	Rango Variable	Valor	Rango
Alemania	70,7	3	51 a 75	5	> a 100
Francia	47,3	2	26 a 50	4	76 a 100
Países Bajos	158,9	5	> a 100	3	51 a 75
Reino Unido	39,3	2	26 a 50	2	26 a 50
España	56,5	3	51 a 75	1	0 a 25

Fuente: Elaboración propia, tabla basada en cálculos propios (Banco Mundial, 2024)

Tabla 8: Valor de la tonelada en USD

País	Valor unitario (USD/Tn)	Valor Variable	Rango Variable	Valor	Rango
Alemania	1168	5	> a 1150	5	> a 1150
Francia	1140	4	863 a 1149	4	863 a 1149
Países Bajos	961	4	864 a 1149	3	576 a 862
Reino Unido	934	4	865 a 1149	2	288 a 575
España	862	3	576 a 862	1	0 a 287

Fuente: Elaboración propia (Trade Map, 2024)

Tabla 9: Cantidad de requisitos fitosanitarios

País	Cantidad de requisitos fitosanitarios	Valor Variable	Rango Variable	Valor	Rango
Alemania	39	1	> a 34	5	0 a 8
Francia	39	1	> a 34	4	8 a 16
Países Bajos	39	1	> a 34	3	17 a 24
Reino Unido	0	5	0 a 8	2	25 a 33
España	39	1	> a 34	1	> a 34

Fuente: Elaboración propia (Trade Map, 2024)

Tabla 10: % de Derecho de Importación

País	Derecho de importación (%)	Valor Variable	Rango Variable	Valor	Rango
Alemania	3,2	2	3,1 a 4	5	0 a 1
Francia	3,2	2	3,1 a 4	4	1,1 a 2
Países Bajos	3,2	2	3,1 a 4	3	2,1 a 3
Reino Unido	2	4	1,1 a 2	2	3,1 a 4
España	3,2	2	3,1 a 4	1	> a 4,1

Fuente: Elaboración propia (Trade Map, 2024)

Tabla 11: Matriz Analytical Hierarchical Process (AHP)

Criterios		USD importados en los últimos 5 años	Inflación Interanual	Riesgo país	Grado de apertura comercial	Valor de la Tn en USD	Requerimientos fitosanitarios	Derecho de importación	Total
País	Peso	0,25	0,15	0,15	0,2	0,15	0,05	0,05	1
Alemania	Valor	5	2	3	3	5	1	2	3,5
	Ponderación	1,25	0,3	0,45	0,6	0,75	0,05	0,1	
Francia	Valor	5	2	3	2	4	1	2	3,15
	Ponderación	1,25	0,3	0,45	0,4	0,6	0,05	0,1	
Países Bajos	Valor	5	3	4	5	4	1	2	4,05
	Ponderación	1,25	0,45	0,6	1	0,6	0,05	0,1	
Reino Unido	Valor	3	1	2	2	4	5	4	2,65
	Ponderación	0,75	0,15	0,3	0,4	0,6	0,25	0,2	
España	Valor	2	4	4	3	3	1	2	2,9
	Ponderación	0,5	0,6	0,6	0,6	0,45	0,05	0,1	

Fuente: Elaboración propia

En un análisis sólido y global de la matriz elaborada, es evidente que Países Bajos sobresalió como la opción más atractiva para exportar debido a la balanceada combinación de factores críticos que maximizan la viabilidad comercial.

El puntaje final de 4,05 del país resultante es el más alto de la matriz, destacando su favorable combinación de demanda sostenida, facilidad comercial, estabilidad económica y precios competitivos. Esta oportunidad comercial, ofrece una oportunidad atractiva no solo por su rol como puerta de entrada al comercio europeo, sino también por sus ventajas en términos de costos y reducción de riesgos. El análisis conjunto reveló que dicho país logra el mejor equilibrio entre rentabilidad, estabilidad y apertura, lo que lo convierte en un mercado prioritario para estrategias de expansión internacional.

Conclusiones y Recomendaciones

Se prescribe a Ledesma la implementación de una estrategia de expansión en el mercado europeo, instrumentalizando a los Países Bajos como plataforma estratégica para la penetración en mercados adyacentes de elevado potencial. Dicha diversificación geográfica redundará en una mitigación de la dependencia del mercado español, fortaleciendo, consecuentemente, la resiliencia y la capacidad competitiva de la entidad.

En paralelo a la expansión geográfica, se recomienda la instrumentación de campañas de marketing diferenciadas, orientadas a la comunicación efectiva de las ventajas inherentes a las naranjas de origen argentino. Estas iniciativas comunicacionales deberán enfatizar la ventaja competitiva derivada de la contraestación, garantizando la provisión del producto en el continente europeo durante los períodos de menor oferta, y, asimismo, deberán destacar la calidad superior de las naranjas, poniendo de relieve atributos tales como la frescura y la sostenibilidad, valores crecientemente apreciados por la demanda europea.

A fin de optimizar la ejecución de las estrategias delineadas, se aconseja la gestión eficiente de los incentivos fiscales disponibles, entre los que se destacan los programas de reintegros y la aplicación de una tasa reducida en los derechos de exportación. La reinversión estratégica de los recursos financieros obtenidos mediante estos mecanismos en el fortalecimiento de la infraestructura, específicamente en sistemas de transporte refrigerado de última generación, y en la prospección de nuevos mercados, robustecerá la competitividad de Ledesma y promoverá su crecimiento sostenible en el largo plazo, dentro de un entorno global caracterizado por su dinamismo.

Adicionalmente, se proponen diversas líneas de investigación con el objetivo de profundizar el conocimiento científico sobre el comercio internacional de cítricos. Se considera crucial el análisis exhaustivo de las estrategias implementadas por competidores relevantes en el mercado europeo, tales como Egipto y Sudáfrica, con el propósito de identificar las mejores prácticas susceptibles de adaptación al contexto productivo y comercial argentino. Se recomienda, asimismo, la realización de un estudio pormenorizado de las tendencias de consumo en Europa, con especial énfasis en las preferencias de los consumidores en relación con los cítricos frescos, incluyendo aspectos tales como la sostenibilidad y la fruta *premium*. La evaluación del impacto de las tecnologías emergentes, como la trazabilidad mediante *blockchain* y el empleo de envases biodegradables, en la cadena de valor de las exportaciones, se presenta como otra área de investigación de suma relevancia para la optimización de los procesos, la garantía de la calidad del producto y el fortalecimiento de la percepción de sostenibilidad por parte del consumidor. De igual forma, se aconseja una revisión integral de las políticas públicas internacionales, que regulan y promueven las exportaciones de cítricos.

En conclusión, Ledesma se encuentra en una posición privilegiada para trascender los desafíos impuestos por la crisis global del HLB y consolidarse como un proveedor confiable y altamente competitivo en el ámbito del comercio internacional de cítricos. La estrategia integral propuesta, que articula mejoras en la logística, la promoción de prácticas productivas sostenibles y la optimización de los incentivos fiscales disponibles, permitirá a la empresa capitalizar las oportunidades que se presentan en el contexto actual y asegurar, de este modo, su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

Bibliografía

- Aduana News (Ed.). (2024). Gobierno argentino disuelve la AFIP y establece la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA).
<https://aduananews.com/gobierno-argentino-disuelve-la-afip-y-establece-la-agencia-de-control-aduanero-arca/>
- Baixauli, H. (2024, mayo 31). El HLB reaparece en Sudáfrica. Phytoma.com.
<https://www.phytoma.com/noticias/noticias-de-actualidad/el-hlb-reaparece-en-sudafrica>
- Boyadjian, C. (2024, junio 29). Por una plaga mundial, se abre una gran oportunidad para que la Argentina exporte mas citricos. Forbes Argentina.
<https://www.forbesargentina.com/money/por-una-plaga-mundial-abre-una-gran-oportunidad-argentina-exporte-mas-citricos-n55206>
- Bravo, R. J. (2023, septiembre 19). Las restricciones cambiarias en Argentina: Un problema que se ha acentuado durante años. Cointelegraph.com.
<https://es.cointelegraph.com/news/foreign-exchange-restrictions-in-argentina-a-problem-that-has-accumulated-for-years>
- Comparar el riesgo país en diferentes países. (s/f). Coface. Recuperado el 26 de octubre de 2024, de
<https://www.coface.es/noticias-economia-insights/analisis-de-riesgo-pais/comparador-de-paises>
- Cynthia A. Lengnick-Hall, T. E. B. (2009). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment.
<https://interim.business.utsa.edu/wps/mgt/0059MGT-199-2009.pdf>
- de las exportaciones de bienes en el siglo XXI, U. R. (s/f). El comercio exterior de Argentina. Gob.ar. Recuperado el 4 de octubre de 2024, de
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/03/el_comercio_exterior_de_argentina.pdf

- Espinoza, C. (2024, marzo 1). Estudio sobre el HLB identifica factor genético clave. Portalfruticola.com.
<https://www.portalfruticola.com/noticias/2024/03/01/estudio-sobre-el-hlb-identifica-mar-cador-genetico-para-avanzar-el-desarrollo-de-variedades/>
- Fernando. (2018, enero 10). Propagación del greening de los cítricos. Futurcrop.
<https://futurcrop.com/propagacion-del-greening-de-los-citricos-hlb-a-traves-de-psilidos/>
- Francisca. (s/f). Resumen del mercado global de la naranja. Comitedecitricos.cl.
 Recuperado el 27 de octubre de 2024, de
<https://www.comitedecitricos.cl/noticias-y-actividades/noticias/1436-resumen-del-merc-ado-global-de-la-naranja-2>
- Frutas y Jugos. (2019, abril 15). Ledesma; Ledesma S.A.A.I.
<https://www.ledesma.com.ar/frutas-y-jugos/>
- Gary Gereffi, K. F.-S. (2016). GLOBAL VALUE CHAIN ANALYSIS: A PRIMER.
https://www.researchgate.net/profile/Gary-Gereffi/publication/305719326_Global_Valu-e_Chain_Analysis_A_Primer_2nd_Edition/links/579b6f0708ae80bf6ea3408f/Global-Valu-e_Chain_Analysis-A-Primer-2nd-Edition.pdf
- Herrada, E. S. (2024, agosto 19). Precio internacional de la naranja sube a picos históricos: valor de exportaciones peruanas se dispara 168%. infobae.
<https://www.infobae.com/peru/2024/08/19/precios-de-la-naranja-escalan-a-picos-histori-cos-en-el-mundo-valor-de-envios-peruanos-se-dispara-168/>
- Inflación, precios al consumidor (% anual). (s/f). World Bank Open Data. Recuperado el 26 de octubre de 2024, de
https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?name_desc=true
- International Trade Centre (ITC). (s/f-a). Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2023. Trademap.org. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, de
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c080510%7c%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2
- International Trade Centre (ITC). (s/f-b). Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2023. Trademap.org. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, de
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c080510%7c%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2
- Medina, A. R. (2023, noviembre 4). BCR: Inestabilidad política, conflictos sociales y burocracia: tres causas que frenan más el crecimiento empresarial, según encuesta. infobae.
<https://www.infobae.com/peru/2023/11/04/bcr-inestabilidad-politica-conflictos-sociales-y-burocracia-tres-causas-que-frenan-mas-el-crecimiento-empresarial-segun-encuesta/>
- Naranja Volumen del mercado. (s/f). Mordorintelligence.com. Recuperado el 27 de octubre de 2024, de
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/orange-market>
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods. India: SAGE Publications.
<https://aulasvirtuales.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/qualitative-research-e-valuation-methods-by-michael-patton.pdf>*
- Penta-Transaction. (s/f). Penta-transaction.com. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, de <https://app.penta-transaction.com/home/detalle-global/01/global>

- Presidencia de la Nación. (2018, octubre 18). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/senasa/micrositios/hlb>
- Resumen del mercado global de la naranja. (2024, abril 19). Federcitrus | Federación Argentina del Citrus - Toda la actividad citrícola Argentina en un solo lugar; Federcitrus. <https://www.federcitrus.org/resumen-del-mercado-global-de-la-naranja-14/>
- Sanchez, T. (2022, enero 21). En un contexto externo complicado, Ledesma lideró las exportaciones de cítricos. Ledesma; Ledesma S.A.A.I.
<https://www.ledesma.com.ar/2022/01/21/en-un-contexto-externo-complicado-ledesma-li-dero-las-exportaciones-de-citricos/>
- Sorlí, V. D. (2024, enero 28). Situación actual y Planes de contingencia frente al HLB en España.
<https://citrus-greening.fibl.org/fileadmin/citrus-greening/documents/webinar/dalmau-sorli-vicente-webinar-28-febrero-planes-contingencia.pdf>
- Thomas L. Saaty, L. G. V. (2012). The Analytic Hierarchy Process (Springer, Ed.).
<http://file:///C:/Users/Usuario/Downloads/TheAnalyticHierarchyProcess.pdf>
- VUCE - Ventanilla Única de Comercio Exterior. (s/f). VUCE - Ventanilla Única de Comercio Exterior. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, de
<https://www.vuce.gob.ar/busquedaPDownloadsosicion?posicion=0805.10.00&operacion=exportacion&pais=>
- Secretaría de Planificación del Desarrollo y la Competitividad Federal. (2023). *Informes de Cadenas de Valor; Naranja*.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/citricos_dulces_naranja_nov_2023.pdf