

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comercio Internacional

Reporte de caso

“Oportunidad de negocio en el mercado latinoamericano para la empresa
Ledesma SAAI”

Juan Ignacio Canteros

DNI 40.260.542

Legajo: VCIN03722

Resumen

En el presente trabajo se llevó a la práctica una investigación para identificar una oportunidad de negocio para la empresa Ledesma S.A.A.I., con enfoque en la comercialización de azúcar pura caña clásica dentro del mercado latinoamericano.

A tal efecto, se debió realizar un análisis interno y del macro entorno de la empresa con el fin de conocer los factores competitivos que influyen en la exportación del producto, así como el potencial exportador de la misma en el mercado propuesto, logrando de este modo obtener un diagnóstico de la oportunidad de negocio.

A través de la selección de mercado se identificó el país más conveniente para la exportación de azúcar refinada. A continuación, se realizó una penetración de mercado y se aplicó cada etapa del proceso exportador.

Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones, para que Ledesma concrete de forma satisfactoria la exportación y logre mantener un crecimiento sostenido.

Palabras clave: oportunidad de negocio, exportación, azúcar.

Abstract

In the present project, an investigation was performed to identify a business opportunity for the company Ledesma S.A.A.I., focused on pure cane sugar commercialization into Latin American market, developing the study and selection of a market.

To that effect, it was required to carry out an internal sector analysis of the company and its macro environment to recognize the competitive factors that affect the product export, such as the export potential of the organization in the proposed market, in this way obtaining a diagnosis of the business opportunity.

Through the market selection the most convenient country was identified to export refined sugar. Subsequently, a market penetration was accomplished and it was carried out every stage of the export process.

Finally, they were shown conclusions and recommendations for Ledesma to succeed in an export and also achieving a sustained growth.

Key words: business opportunity, export, sugar.

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Índice	3
Introducción.....	4
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
Análisis de situación.....	6
Análisis de variables externas (domésticas)	6
Análisis interno de la empresa	11
Análisis del contexto: mercado internacional (oferta-demanda-ventajas-desventajas).....	12
Marco teórico.....	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Propuesta profesional	18
Proceso de selección de mercado.....	19
Estrategia de ingreso al mercado meta.....	24
Etapa comercial	24
Etapa operativa.....	26
Etapa Posventa	28
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Referencias	31

Introducción

El presente reporte de caso tiene como finalidad analizar una nueva alternativa comercial para la empresa Ledesma, para el producto azúcar pura caña clásica evaluando los factores comerciales y logísticos para la propuesta de valor con el objetivo de identificar un mercado Latinoamericano.

Este proyecto nace tras la experiencia global que posee la empresa en cuanto a comercio internacional en otros países en relación al mismo producto. Ledesma en el presente se posiciona principalmente en mercados vecinos de la región en lo que respecta a la azúcar blanca. Así surge la necesidad de darle a la compañía un nuevo enfoque exportador con una mirada en países latinoamericanos, con la finalidad de expandirse y crecer.

La capacidad de producción de la organización es uno de los pilares fundamentales, la cual le permite brindar a sus clientes la mejor calidad en los productos que ofrece. Cabe destacar que la empresa cuenta con una estructura que le permite mantener una comunicación fluida con sus clientes (como la relación con clientes y consumidores); lo que hace que sus bienes finales obtengan un valor agregado. Su objetivo principal es producir con la mejor calidad, preservando los ecosistemas que la rodean y cuidando el bienestar de las comunidades donde está presente.

Por otra parte, la misma cuenta con certificaciones tales como ISO 9001:2000, Global GAP, Tesco Nature's choice (nivel oro), entre otras. Todo esto la convierte en una de las empresas nacionales del rubro con uno de los más grandes sistemas de gestión de la calidad. La aplicación de estas normas favorece el posicionamiento de la empresa en el mercado global y aporta seguridad a sus clientes en cuanto a: la calidad, la seguridad, la eficiencia o el impacto medioambiental, entre otros.

Ledesma S.A.A.I. tiene como misión brindar en forma permanente la mejor relación precio - calidad - servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de sus operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.

La compañía cuenta con una amplia gama de productos, una gran capacidad exportadora, debido a los altos niveles de producción que pueden cubrir tales demandas y un interesante paradigma de mejoras continuas. Es por ello que la empresa al brindarle al cliente la mejor relación precio – calidad, servicios de mejora continua y seguridad, en cumplimiento con normas internacionales que la respaldan, se convierte en una de las empresas líder en el mercado argentino. Eso puede significarle una gran ventaja en el mercado internacional en el cual participa con importantes márgenes de exportación en el mercado de cuotas para exportar.

Finalmente, la azúcar pura caña clásica será el producto estratégico para la propuesta de valor del plan de exportación que se le recomienda a Ledesma S.A.A.I., en función de que es un bien de consumo que se podría ofrecer al mercado actual que es cada vez más exigente en relación al precio – calidad. Además, este cumple con las expectativas de los clientes que buscan productos más saludables y nutritivos. Los mismos exigen todo lo mencionado sin que su consecución signifique un daño al medioambiente. Como se advirtió que la empresa tiene la intención de cumplir con las exigencias del mercado internacional y, así ser competitiva al internacionalizar sus productos, se debe emplear un plan que aborde dichas perspectivas para el segundo semestre del año 2022 (Universidad Siglo 21, s.f.).

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico exportador dirigido al desarrollo e incremento de la exportación de azúcar pura caña clásica de la empresa Ledesma S.A.A.I. para mediados del 2022 enfocado en el mercado latinoamericano.

Objetivos específicos

- Identificar el mercado potencial en Latinoamérica de exportación para la empresa Ledesma.
- Desarrollar una estrategia de penetración de mercado para el producto seleccionado.

No se han encontrado antecedentes de estudios publicados recientemente sobre la exportación de azúcar pura caña clásica, por lo que este proyecto podría servir como guía para cualquier empresa que desee exportar el mismo bien.

Por otra parte, como antecedente de empresas que producen y exportan azúcar blanca en cantidades similares a Ledesma S.A.A.I. se pueden nombrar dos empresas

como principales competidoras. En primer lugar, se encuentra Los Balcanes S.A., la cual llegó a superar a Ledesma con un total de 3,42 millones de toneladas en la zafra exportada en 2021. En segundo lugar, en orden de importancia, se encuentra la compañía Emilio Luque S.A con un total de 3,14 millones de toneladas producidas y exportadas de azúcar en 2021 respectivamente (Agrofy News, 2022).

Análisis de situación

Considerando la óptica de este plan, primeramente hay que realizar un análisis de situación en el que se encontrarán las variables que influyen en el desarrollo y crecimiento de Ledesma S.A.A.I. y también las que pueden influir en la planificación del presente plan de exportación. En primer lugar, se muestran las variables del macro entorno, análisis del sector directo en el cual se encuentra inmersa la organización y para concluir, la exposición de las características de las variables de los factores internos de la empresa, en función del objeto de la misma, su estructura, metodología de trabajo, productos que intercambia, entre otras.

En última instancia, se efectúa un sucinto análisis internacional para dar un vistazo del contexto del producto a nivel mundial. Para poder realizar el mismo, se utilizará una herramienta de planeación estratégica llamada “PESTEL”, la cual permite que la empresa evalúe los factores macroeconómicos del ambiente en el que opera.

Análisis de variables externas (domésticas)

POLÍTICO-LEGAL

Argentina es un país que a lo largo del tiempo siempre estuvo dispuesto a formar parte de la integración intergubernamental de diálogo y concertación política, a través del diálogo respetuoso entre países de Latinoamérica y el Caribe. El país es miembro de la CELAC, la cual ha contribuido a profundizar el diálogo respetuoso entre todos los países de la región, en temas como el desarrollo social, la educación, el desarme nuclear, la agricultura familiar, la cultura, las finanzas, la energía y el medio ambiente. Asimismo, ha promovido que América Latina y el Caribe se asuman a sí misma como una comunidad de naciones, capaz de dialogar y de buscar consensos en temas de interés común (CELAC Argentina, 2022).

Por otro lado, Argentina pertenece al MERCOSUR, que tiene como objetivo principal propiciar un espacio común que genere oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional (MERCOSUR, 2020). A través del organismo, Argentina ha logrado realizar acuerdos multilaterales, con la OMC; unión aduanera con los Estados miembros del MERCOSUR; acuerdos de libre comercio con países como Colombia, Chile, Bolivia y Perú; y acuerdos comerciales preferenciales con países tales como Brasil, México y Paraguay (SICE, 2022).

De acuerdo a las medidas del actual gobierno, se puede advertir que las perspectivas de crecimiento serán lentas durante el año 2022, menos favorables que el año anterior en torno a exportaciones argentinas. Y vale la pena recordar que mientras las decisiones de política económica se toman, muchas veces, de manera sorpresiva, la industria y la economía en general se basan en la “planificación”, muchas veces, con varios meses y hasta un año por adelantado de compras y aprovisionamiento (Galli, 2022).

Por otro lado, muchas de las medidas que tome el gobierno, influirán en la capacidad de las empresas de desarrollarse, aún las empresas que no tengan la necesidad de acceder a organismos de crédito internacional, ya que las decisiones políticas del gobierno ponen en riesgo la credibilidad de éste y a su vez, los planes de acción de las pymes y grandes empresas. Por nombrar algunas trabas comerciales que el gobierno ha impuesto a las organizaciones: el cepo cambiario, la restricción en la importación de ciertos insumos que participan en la cadena de valor de la producción, etc.

Sin embargo, hay que resaltar que existen organismos públicos y privados muy importantes que se encargan de impulsar y apoyar a las empresas en su primera exportación. Estas entidades facilitadoras asesoran y/o apoyan financieramente a las pymes en su proceso de internacionalización, y también a las empresas que ya se encuentran operando en el mercado internacional y requieren, por ejemplo, de mayor financiamiento.

Entre estos organismos de promoción a las exportaciones, se pueden identificar los siguientes: Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, una organización que brinda asistencia y asesoramiento gratuito a las

empresas que quieren invertir, exportar y crecer en el país; Cámara de Exportadores de la República Argentina, cuyo objetivo es mejorar en forma continua la competitividad de las exportaciones argentinas y la expansión del comercio internacional; y la Agencia de Comercialización Jujuy, que es una Dirección del Ministerio de Desarrollo Económico y Producción que tiene el propósito de promover la comercialización de los productos y servicios de las empresas y emprendedores de Jujuy en los mercados nacionales e internacionales.

Así, se pueden tomar aspectos positivos y negativos del actual panorama argentino en relación al comercio exterior. Como positivo, se puede aprovechar la cultura de apoyo a las pymes para su inserción en el comercio internacional, impulsada por estos organismos. Sin embargo, se puede identificar como negativo la mirada política concentrada en la economía interna y la constante pérdida de credibilidad del gobierno argentino por parte de los mercados internacionales.

ENTORNO ECONÓMICO

Cuando se quiere realizar un análisis del entorno respecto a la industria en tratamiento en el presente reporte, es necesario tener en cuenta la situación económica por la que está travesando el país. Es por ello que se van a tomar una serie de variables representativas, para que se pueda tomar acción en base a las mismas.

En primer lugar, se va a tomar el tipo de cambio. Ya que con este se puede evaluar si los costos internos son competitivos respecto al resto de países del mundo. En este sentido, el tipo de cambio de Argentina siempre va ligado al dólar. Dependiendo de los gobiernos, la situación económica del país el resultado de las balanzas de pago, esto ha ido variando cada año. Desde inicios de 2022 el tipo de cambio se ha mantenido estable, dado por las restricciones cambiarias. En el mes de enero el tipo de cambio oficial respecto al dólar cerró en 105,01; en febrero cerró en 107,4 y en marzo en 110,9. Para mediados de abril, el tipo de cambio aumentó a 112,9 (13 de abril de 2022). A raíz del cepo cambiario impuesto por el gobierno actual, se ha generado un aumento de riesgos y costos para el sector exportador. Por un lado, esto se traslada en el aumento del combustible, encareciendo el transporte de los productos obligando a subir los precios del producto final. Por otro lado, se puede traducir en un incremento de las tarifas energéticas, que en gran parte se debe porque las empresas proveedoras deben importar los insumos para la distribución del servicio.

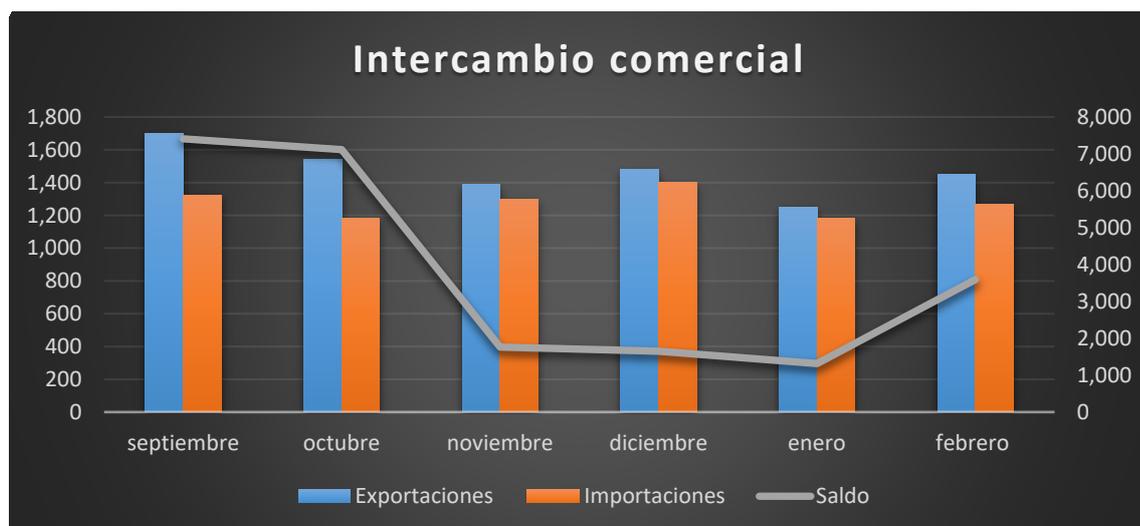
Es importante mencionar que la suba en el precio de los commodities energéticos crearía entonces efectos cambiarios (más dólares necesarios para importaciones de gas), fiscales (más gasto fiscal para subsidios de tarifas de servicios públicos), políticos (rediscusión potencial con el FMI en la primera o la segunda revisión trimestral del acuerdo) y coyunturales (efectos en la tasa de inflación), etc. (Galli, 2022). En relación a esta variable, se vuelve imprescindible analizar la evolución de la inflación y su impacto en la macro economía.

La tasa de variación anual del IPC en Argentina en marzo de 2022 ha sido del 55,1%, 2,8 puntos superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 6,7%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 16,1% (Datos Macro, 2022). En cuanto a esta variable, durante el mandato del actual presidente, se mantuvo el programa de precios cuidados, en el que no se reflejan descensos en los precios, sino todo lo contrario. Esto lleva a muchas empresas a ser menos competitivas, o incluso dejar de ofrecer sus productos en góndola esperando a que los precios aumenten. Para ello, en vez de recibir políticas de apoyo, estas empresas enfrentan subas en las retenciones impuestas a las exportaciones.

Se puede notar entonces que el control de la inflación sólo es posible con el congelamiento o control estatal directo sobre ciertos precios que a manera de “ancla” se trata de atrasar respecto de los precios al consumidor, induciendo así una baja de la inflación. Pero llamativamente también, con el deseo de proteger a empresas no competitivas, se pasaron a reforzar las barreras a las importaciones y a subir los impuestos a las importaciones. En el mediano y largo plazo conduce a una caída de la oferta (como se vio años atrás con el stock ganadero) de bienes primarios, y de alimentos. Si se sostiene el consumo con emisión monetaria, nada cambia: con producción en baja persistirá en recesión el exceso de demanda de bienes y la inflación no podrá descender (Rubini, 2021). Esto se puede traducir en restricciones a las exportaciones y menos empresas competitivas que deseen ofrecer sus bienes en el mercado interno.

Por otra parte, es relevante tener en cuenta el intercambio comercial registrado en los últimos seis meses para saber si la balanza comercial fue deficitaria o superavitaria. Para ello, se puede observar en el siguiente gráfico los valores expresados en millones de dólares, desde septiembre de 2021 a febrero de 2022.

Gráfico n° 1: evolución de la balanza comercial



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC (2022)

Entonces, se puede ver reflejada una caída abrupta del ingreso de divisas en los meses de octubre y noviembre de 2021. En cambio, se mantiene la tendencia superavitaria, aunque baja, en diciembre del mismo año y enero de 2022. Para el mes de febrero, se puede ver un aumento importante del saldo comercial (INDEC, 2022). Esta información es útil, no solo a la hora de tener que disponer de divisas para importar insumos para la producción, sino que también se debe considerar que la Argentina es un país que no produce la mayoría de las tecnologías que las empresas necesitan para poder desarrollarse.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Argentina está compuesta por pequeñas, medianas y grandes empresas, que juntas conforman varias industrias que tienen algo en común: todas deben ir al ritmo de los avances tecnológicos para poder tener éxito. En algunos casos, se importan insumos para la producción de bienes o brindar servicios, según el tipo de empresa. En otros, se importan maquinarias (bienes de capital), o utilitarios (que no se producen en el país o porque se busca reducir costos). Cualquiera sea el caso, existen fórmulas clave que las compañías deben seguir para mantenerse activas.

En ese sentido, las empresas que buscan internacionalizarse toman variables como la planificación estratégica. Esta se compone de la fórmula I + D (investigación y desarrollo) para poder cumplir con las políticas propuestas a sus clientes

internacionales en base a los productos que la misma ofrece. Es así como sus líneas productivas se mantienen actualizadas para sus compradores nacionales e internacionales.

Es indispensable mantener las empresas con una capacidad de respuesta inmediata a los avances a pasos acelerados de la tecnología. En el caso del agroindustria, es imprescindible que las azucareras se actualicen respecto a las maquinarias y equipos requeridos para las distintas etapas de producción de azúcar blanca refinada.

Análisis interno de la empresa

El planteamiento realizado en la presente investigación busca aprovechar el potencial de la empresa en cuanto a un producto específico de la misma: azúcar blanca refinada clásica (o azúcar común tipo A de 1 kg), hacia uno de los principales mercados latinoamericanos con el que se encuentra compitiendo de forma complementaria con otros de sus productos. En relación a ello, es pertinente realizar una evaluación de la situación interna de la empresa, tomando su misión, visión y formulando un análisis FODA.

Es importante además resaltar que la empresa Ledesma S.A.A.I tiene como misión: “Brindar en forma permanente la mejor relación precio - calidad - servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional” (Ledesma S.A.A.I., 2021). Esto le permite a la empresa mantener la fidelización de sus clientes, con un buen ambiente de trabajo que le permite mantener la calidad de sus productos.

Y la visión de la empresa es: “Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, y al respeto y el cuidado del ambiente en el que actuamos” (Ledesma S.A.A.I., 2021). Finalizando el análisis interno de la empresa, resulta conveniente presentar el siguiente análisis FODA.

Como fortalezas, se pueden mencionar:

- Negocio diversificado.
- Utilización eficiente de recursos.
- Importante infraestructura.

Como debilidades, se pueden identificar:

- Escasas operaciones internacionales.
- Prácticamente toda su producción es dependiente del clima.

Como oportunidades, se puede plantear:

- Expansión geográfica.
- Desarrollo de productos relacionados al cuidado de la salud.
- Buenas perspectivas para el sector petrolero y de gas natural a nivel global.
- Desarrollo del sector de biocombustibles.

Y como amenazas, se presentan las siguientes:

- Competencia intensa.
- Industria cíclica.
- Condiciones climáticas fluctuantes.

Fuente: Elaboración propia en base a datos Ledesma S.A.A.I (2021).

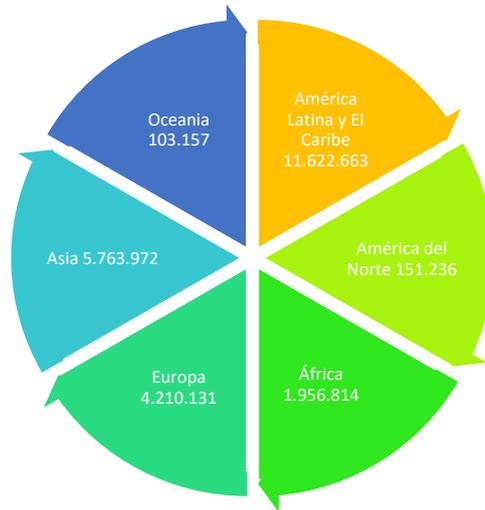
Análisis del contexto: mercado internacional (oferta-demanda-ventajas-desventajas)

En primer lugar, para poder realizar un estudio previo de las exportaciones mundiales (oferta) y las importaciones mundiales (demanda), es pertinente que se tome en cuenta su posición arancelaria para determinar su tratamiento arancelario: Sistema armonizado: 1701

Además, para la interpretación de los datos brindados según la posición arancelaria mencionada anteriormente, se tomará como parámetro el valor en miles de dólares. El criterio que se tiene en cuenta permite que se pueda leer la información y apreciar cuáles son las regiones con mayor concentración del siguiente producto de acuerdo a:

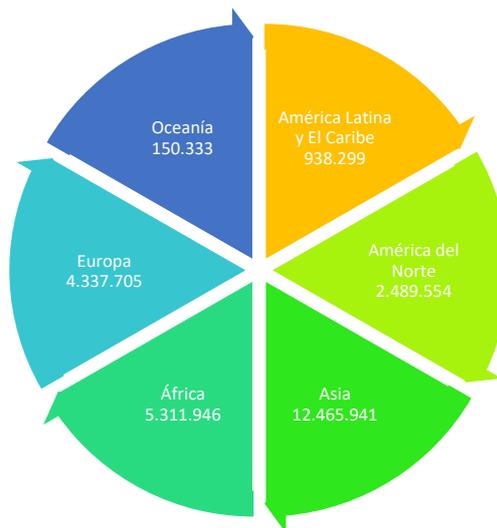
- ✓ Posición arancelaria: 1701
- ✓ Nombre técnico del producto en el Sistema Armonizado: Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido.

Ilustración 1: Oferta mundial de Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido (en miles de US\$), año 2020:
1701



Fuente: elaboración propia con datos de Trademap (2020).

Ilustración 2: Demanda mundial de Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido (en miles de US\$), año 2020:
1701



Fuente: elaboración propia con datos de Trademap (2020).

Se observa que la oferta se encuentra concentrada en países latinoamericanos, y la demanda en Asia. Sin embargo, el objetivo de la empresa es posicionarse en

Latinoamérica y el Caribe dada su experiencia y similitudes culturales y lingüísticas. Es por ello que se descarta el resto de mercados para incursionar por primera vez en el comercio internacional con este producto.

Marco teórico

Seguidamente, se ha procedido presentando los instrumentos y fundamentos teóricos que servirán como pauta para el proyecto de exportación en función de incluir al lector. De esta forma, cuando una empresa opta por expandirse operando en mercados internacionales, tiene que seguir 3 pasos básicos del marketing internacional: la selección de mercados internacionales, la selección de las formas de entrada y el diseño de las estrategias de marketing mix. En primer lugar, las empresas realizan la definición del mercado objetivo centrándose en una metodología progresiva y organizada por etapas. Es decir que no solo se realiza un estudio de cada mercado potencial de forma independiente. Además, se realiza de manera conjunta el portafolio de mercados objetivo. Ello, con el fin minimizar las consecuencias tanto financieras como de riesgo propias de los mercados globales. También, sin dejar de considerar cuál podría ser su vínculo estratégico entre las empresas.

En cuanto al proceso de Selección de Mercados Externos (SME) Santos (2013), propone que sus etapas están estrechamente ligadas con los siguientes criterios de selección:

1. Filtrado preliminar de mercados potenciales.
2. Identificación.
3. Selección del mercado.

En la primer etapa se determinaron cuáles serán los mercados objeto de estudio, considerando la posición arancelaria y algunos indicadores que provienen de esta. A continuación, en la etapa de identificación, se llevó a cabo una evaluación de factores tales como:

- tamaño del mercado: potencial de compra, proximidad;
- fase de crecimiento: nivel macro que garantice crecimiento;
- precio: se hallan mercados atractivos;
- ventajas competitivas: se eligen los países donde se tenga alguna ventaja. Aquí se puede utilizar la matriz multicriterio.

Y por último, en la selección del mercado se llegó a la conclusión, optando por el mercado más conveniente y viable para la formulación del plan (Santos, 2013).

El autor Saaty (1980) diseñó El Proceso de Análisis Jerárquico, también llamado matriz multicriterio. La misma consiste en la toma de decisiones realizando evaluaciones subjetivas de los criterios, en base a la importancia relativa a cada uno de los mismos. Luego, quien los haya examinado, deberá indicar su preferencia con respecto a cada una de las alternativas de decisión y para cada criterio. Como resultado del procesamiento de la matriz, se puede observar cada una de las alternativas de decisión con una jerarquización de prioridades en las que se puede apreciar la preferencia global respecto a cada una de ellas. La ventaja del Proceso de Análisis Jerárquico es que además de incluir datos cuantitativos respecto a las alternativas de decisión, permite agregar aspectos cualitativos que suelen quedar fuera del análisis debido a su complejidad para ser medidos, pero que en ocasiones pueden ser relevantes (Saaty 1980). Una vez culminado el proceso de Selección de Mercados Externos, se debe proseguir con los siguientes apartados. Para ello, se podrá únicamente establecer el mercado objetivo tras la definición de objetivos, planes de acción y estrategias aplicables al plan de exportación.

A tal efecto, cada empresa debe tener presente en su plan de exportación los siguientes ítems: el producto, el cliente, el mercado, el consumidor final, las necesidades ocasionales, el grado de competencia, la continuidad, el modelo, la tecnología, la moda, el precio, los diferentes niveles de cada segmento, las ventajas de los acuerdos internacionales o tratados y los requisitos, la capacidad productiva de la empresa para saber si puede cubrir la demanda existente, evaluar su estructura de capital y acondicionar su estructura administrativa.

En primera instancia, al desarrollar el plan de exportación, existen diversas posibilidades para que la compañía pueda encarar la exportación. Por un lado, según Sciscenko (2003), existen 2 formas de clasificar los métodos de exportación, tales como la exportación directa e indirecta. Para el autor, la exportación indirecta se caracteriza porque la empresa no se involucra directamente en el proceso, sino que vende sus productos a quien verdaderamente se encargará de exportar la mercadería, ponerla en el mercado extranjero y ocuparse de la distribución y comercialización. Algunas formas de exportación indirecta son: proveer a una empresa exportadora,

brókeres o agentes, empresas de trading, etc. En cuanto a la exportación directa, no existen intermediarios, sino que la misma empresa se ocupa de todas las tareas administrativas relacionadas a la exportación, y de la logística, a través de su departamento de exportaciones. Esta se caracteriza porque representa un mayor grado de compromiso, con un mayor riesgo y una mayor asignación de recursos. Como resultado, se consigue un control más eficiente sobre las operaciones, aumento de las mismas y del nivel de ventas. La empresa que exporta de manera directa se relaciona en el país de destino con importadores, agentes o distribuidores.

A propósito de las exportaciones directas, la CaCEC (2020) en su manual de Exportación Paso a Paso comenta que el proceso de exportación se puede dividir en 3 etapas, a saber:

1. Etapa comercial: se hace foco en los trámites y requisitos necesarios para que el exportador pueda operar, en el análisis del producto a exportar: posición arancelaria, tratamiento tributario, financiero y cambiario, si éste se encuentra dentro de algún territorio con tratamiento especial, etc. Se realiza una investigación de mercados teniendo en cuenta el país de destino, costos de transporte, etc. Finalmente se presenta una Oferta Comercial Internacional.
2. Etapa Operativa: con la aceptación de la oferta comercial se constituye el contrato de compraventa, cuando se concreta, se lleva adelante la operación considerando el tipo de transporte necesario a contratar para concretar la misma y se ejecuta la operativa en la que intervienen los organismos correspondientes, y la aduana ejerciendo el pertinente control de la mercadería, etc., cobros y pagos finales de derechos de exportación, reintegros y/o estímulos en caso de corresponder.
3. Etapa Postventa: en este tramo es recomendable realizar un análisis del resultado económico de la operación y en caso de ser necesario se realiza la puesta en marcha de equipos, servicios y reparaciones etc.

En base a los conceptos desarrollados se puede definir un marco teórico fijando las herramientas precisas para desarrollar la selección del mercado objetivo y, seguidamente, el respectivo plan, en consonancia con las diferentes instancias, tanto como fijar objetivos, estrategias, programas e indicadores de desarrollo y aplicación.

Diagnóstico y discusión

En el transcurso del trabajo, se afirma que la capacidad productiva y capital humano de la empresa le permiten operar en tiempo y forma con sus clientes del exterior. En este sentido, el Grupo Ledesma se encuentra en cumplimiento con las normas de calidad exigidas para poder posicionarse en los mercados internacionales. En el caso del azúcar, esta cumple con las siguientes normas: ISO 9001, Ukosher, Producto Yungas, entre otras. En lo que respecta a sus instalaciones, estas están lo suficientemente equipadas para cualquier tipo almacenamiento necesario ante la existencia de producción excedente. En cuanto a la estructura organizacional, se puede observar que la compañía cuenta con unidades de negocio, en la que cada una se administra de forma independiente. En el caso del producto a exportar, su unidad de negocio ya realiza la gestión de la fabricación, abastecimiento y comercialización (Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol). En el aspecto legal, la empresa ya está inscrita en el Registro de Importadores y Exportadores (RIE), lo que también le permitiría continuar operando en los mercados internacionales. El inconveniente principal que se puede observar es la caída del consumo del bien como consecuencia del aumento en los precios. Eso lleva a proponer el presente proyecto de penetración de nuevos mercados internacionales. Con una mirada en países latinoamericanos, se crea una nueva opción como mercado objetivo. Con el fin de contrarrestar los efectos negativos que la crisis económica actual le genera a la empresa y su entorno, y planificando la proyección futura.

Por otra parte, si bien en Argentina la economía se mantiene estancada, con una inflación en aumento, el tipo de cambio poco competitivo, además de la baja en el consumo y las políticas del actual gobierno de índole proteccionistas, se puede afirmar que existen organismos que promueven programas de apoyo a las exportaciones, en conjunto con los programas propuestos por la empresa para el aprovechamiento de nuevas oportunidades. En efecto, es propicio llevar adelante el proyecto de exportación contando con las ventajas que tales organismos nos brindan a través de sus herramientas y los programas de capacitación constante. Así, esto traerá como resultado: el ingreso de divisas al país, la generación y/o reactivación de nuevos puestos de trabajo, la identificación internacional de la buena calidad de productos argentinos, etc.

En conclusión, se puede ver reflejado en el proceso de exportación el beneficio que traería aparejado la desgravación de impuestos. Ya que, si bien la empresa ya comercializa el mencionado producto, no ha incursionado aún en países que le ofrecen beneficios geográficos, demográficos, económicos, comerciales y arancelarios. Lo que la llevaría a aumentar su presencia en mercados externos y su competitividad. En este sentido, es importante resaltar que Ledesma S.A.A.I. ya ha exportado el producto en otros mercados, y cuenta con antecedentes de internacionalización en diferentes países del resto del mundo.

Si bien las condiciones del contexto político y económico son desfavorables a nivel nacional, existen algunas ventajas de las que la empresa puede beneficiarse. En este aspecto, se observa que la misma puede aprovechar la desgravación de derechos de exportación. En concreto, se pueden considerar los acuerdos de libre comercio firmados entre los miembros del Mercosur según la posición arancelaria del producto. Además, se puede evidenciar que en el contexto mundial actual, la constante participación de Ledesma en diversos mercados internacionales, le ha permitido mantenerse actualizada respecto a las exigencias de los mismos, en cuanto a su entorno tecnológico. Por un lado, las que se refieren a la capacidad de producción, tal como sus maquinarias. Por otro lado, las que tienen que ver con la capacidad de respuesta a la demanda de sus compradores en el exterior. Es por esto que, observando el entorno internacional, se ha concluido que lo más pertinente, sería expandir la comercialización del producto en mercados latinoamericanos. Por lo que existe mayor flexibilidad en términos legales, geográficos y competitivos.

Por consiguiente, se le propone a la corporación llevar adelante el plan de exportación. Ya que, además de beneficiarse a sí misma, sería un antecedente para el sector azucarero como un todo. De esta manera, se le formula a la empresa la siguiente propuesta profesional, como bien mencionó el autor Galván (2003), haciendo hincapié en la correcta gestión de selección de mercados externos, que incluyen las teorías y las formas en que el grupo económico podrá tener participación en el exterior, en relación al bien de consumo propuesto.

Propuesta profesional

Tomando como referencia las herramientas y los fundamentos teóricos que se han propuesto y el diagnóstico que se ha realizado en los apartados anteriores, se

abordó el plan de exportación, primeramente tratando de llegar al mercado meta y seguidamente el método más práctico para posicionarse en el mismo.

Proceso de selección de mercado

En esta etapa se evaluarán diversos factores de potenciales mercados meta con la finalidad de establecer el más conveniente para exportar el producto.

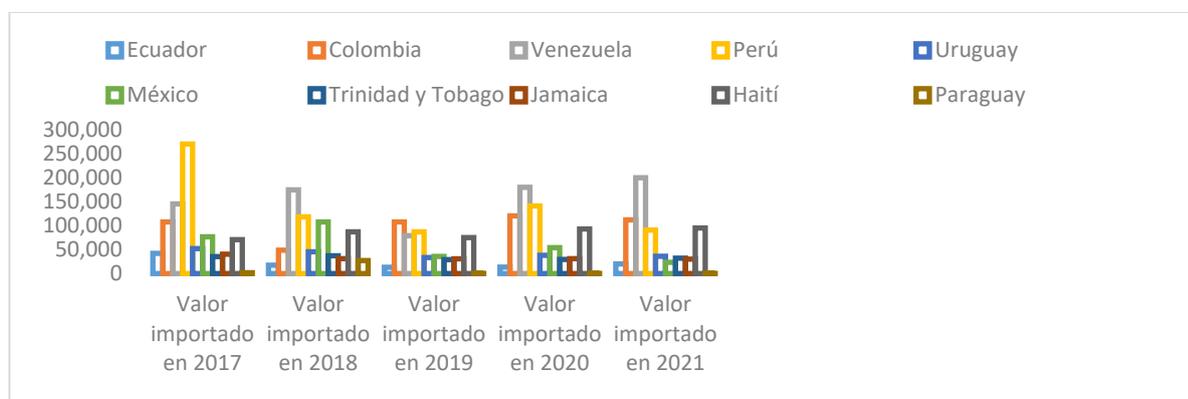
1. Filtrado preliminar de mercados potenciales.

Para seguir con la investigación realizada previamente en el análisis situacional, se dará a conocer los principales exportadores latinoamericanos de azúcar pura caña clásica.

En función de avanzar con el análisis anterior, se llevará a cabo un breve resumen de este. Tomando en cuenta las exportaciones mundiales de azúcar, América Latina constituye el 47,5 % de la oferta global. En cuanto a las importaciones mundiales del producto, América Latina demanda tan solo el 3,3 % del mismo, ubicándose por encima de Oceanía.

Por esto, se observa una gran participación en las exportaciones mundiales del bien por parte de América Latina en general. No obstante, el nivel de participación en la demanda mundial del producto en cuanto a países latinoamericanos es baja. Para poder apreciar mejor la información sobre los países que más importan azúcar pura caña de manera activa, se presenta la siguiente ilustración.

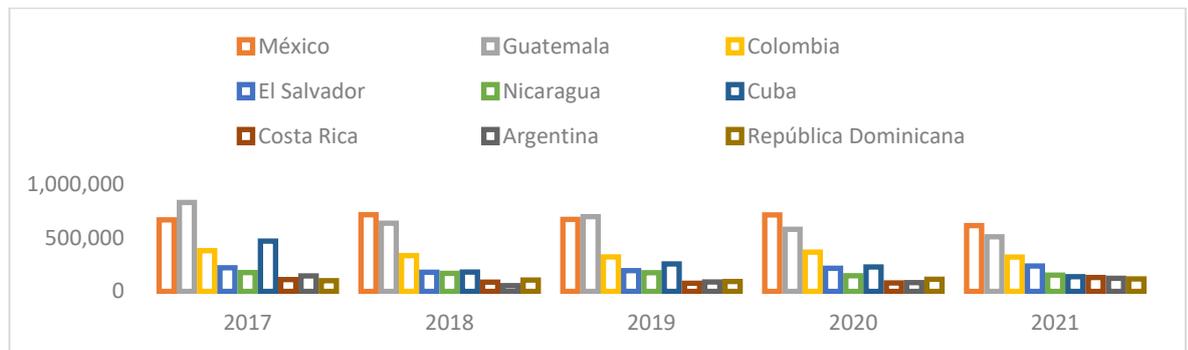
Ilustración 3: Valor importado de azúcar por países de América Latina (en miles de US\$D).



Fuente: elaboración propia en base a datos de Trademap (2022).

Además, es conveniente tener en cuenta los datos sobre la oferta internacional de Latinoamérica. Ya que de esa forma se le permitirá a la empresa tener una visión más amplia en cuanto al mercado al que se intenta exportarle el producto, teniendo información relevante respecto a la balanza comercial y los países que se tienen en cuenta como posibles competidores. Del mismo modo, se tendrá un enfoque más completo en lo que refiere a la penetración de mercado que se realizará. Así, al momento de analizar la exportación de azúcar pura caña de países latinoamericanos, se observa que los que mayor participación han tenido en los últimos años dentro del rubro fueron México y Guatemala. Seguidamente, se aporta un gráfico con los detalles de participación de cada uno.

Ilustración 4: Valor exportado de azúcar por países de América Latina (en miles de US\$D).



Fuente: elaboración propia en base a datos de Trademap (2022).

Por otra parte, es necesario presentar la balanza comercial de Argentina en relación con el azúcar, puesto que proporcionará un panorama más exacto en cuanto al perfil exportador de Argentina y la situación actual en lo que respecta a la venta de este producto en el mercado latinoamericano. La balanza comercial de Argentina es superavitaria, es decir, en este periodo se exportó más de este bien (122.099 miles de US\$D) en comparación con la cantidad que se importó (700 miles de US\$D) (Trademap, 2022), afirmando que el país tiene un notable perfil exportador en cuanto al producto investigado. Finalmente, se mostrarán cuáles fueron los principales países que demandaron el producto elaborado en Argentina en los años 2019, 2020 y 2021.

Tabla 1: Principales importadores de azúcar en miles de US\$D.

Principales países importadores	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Ranking por promedio
México	35.637	54.096	23.376	37.703
Guatemala	1.379	3.565	1.762	2.235
Colombia	107.794	120.354	111.976	113.374
El Salvador	42	93	67	67
Nicaragua	75	48	69	64
Cuba	6	104	33	47

Fuente: elaboración propia en base a datos de Trademap (2022).

En conclusión, se puede observar que, a partir de los datos recabados en este análisis los países con mayor influencia en el comercio de azúcar se encuentran principalmente en el continente americano. En primer lugar, se ha decidido dejar afuera del análisis a Estados Unidos, ya que no se encuentra ubicado dentro del mercado objetivo (América Latina), siendo este uno de los requisitos excluyentes para abordar el caso. Por otro lado, se eliminan El Salvador, Nicaragua y Cuba por no tener un valor significativo en cuanto a las importaciones de azúcar, por ende, no se traduce en una demanda sostenida en el tiempo.

Habiendo fundamentado el descarte de los países mencionados anteriormente, seguidamente, se muestra un resumen de los países que serán introducidos a la matriz multicriterio para continuar con la selección de mercados:

- ❖ México.
- ❖ Guatemala.
- ❖ Colombia.

2. Identificación de potenciales mercados.

Al haber llevado a cabo el primer filtrado se tomó en cuenta un conjunto de factores económicos, sociales y políticos relevantes de los cuales se hará uso para examinar el atractivo de los países elegidos, utilizando la matriz multicriterio con el fin de definir el más conveniente para exportar.

Las variables que se utilizaron para analizar los aspectos definidos a continuación fueron los siguientes:

- ✚ Tipo de cambio con respecto al USD.
- ✚ Importaciones.
- ✚ Inflación.

- ✚ PBI.
- ✚ Riesgo país.
- ✚ Diferencia cultural.
- ✚ Acuerdos comerciales preferenciales.
- ✚ Índice de desempeño logístico.
- ✚ Distancia desde Argentina.
- ✚ Derechos de importación.

Tabla 2: Matriz multicriterio 1.

Variables		México		
	Ponderación	Año 2021	Valor asignado	Total
Tipo de cambio respecto al Dólar	10	1 MXN = 0.0504 USD	1	10
Importaciones (en miles de USD)	12	23.376	2	24
Inflación	12	5,4 %	3	36
PBI (miles de millones de USD)	9	1.285,5	2	18
Riesgo país al 25/05/2022	10	798	1	10
Diferencia cultural	11	Media	2	22
Acuerdos comerciales preferenciales	9	No existen	1	9
Índice de desempeño logístico	12	3,05	3	36
Distancia desde Argentina	11	8.014 km	1	11
Derechos de importación	7	26 %	1	7
TOTAL				183

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

Tabla 3: Matriz multicriterio 2.

Variables		Guatemala		
	Ponderación	Año 2021	Valor asignado	Total
Tipo de cambio respecto al Dólar	10	1 Q = 0,13 USD	1	10
Importaciones (en miles de USD)	12	1.762	1	12
Inflación	12	51,39 %	1	12
PBI (miles de millones de USD)	9	83,808	1	9
Riesgo país al 25/05/2022	10	BB- con perspectiva estable	1	10
Diferencia cultural	11	Media	2	22

Acuerdos comerciales preferenciales	9	No existen	1	9
Índice de desempeño logístico	12	2,41	2	24
Distancia desde Argentina	11	6.630 km	1	11
Derechos de importación	7	20 %	1	7
TOTAL				126

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

Tabla 4: Matriz multicriterio 3.

Variables	Ponderación	Colombia		Total
		Año 2021	Valor asignado	
Tipo de cambio respecto al Dólar	10	1 COP = 0,00025 USD	2	20
Importaciones (en miles de USD)	12	111.976	3	36
Inflación	12	5,62 %	3	36
PBI (miles de millones de USD)	9	1.177	2	18
Riesgo país	10	1.035	2	20
Diferencia cultural	11	Media	2	22
Acuerdos comerciales preferenciales	9	AAP.CE/72	3	27
Índice de desempeño logístico	12	2,94	2	24
Distancia desde Argentina	11	3.205 km	2	22
Derechos de importación	7	0 %	3	21
TOTAL				246

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

Tabla 6: Referencias matriz multicriterio.

Valor asignado	Calidad
1	Baja
2	Media
3	Alta

Fuente: elaboración propia.

3. Selección de mercado.

Teniendo en cuenta la información recabada en el análisis realizado, a través de la matriz multicriterio y los aspectos propuestos, se puede afirmar que Colombia sería el mercado más apropiado para llevar a cabo el plan de exportación. Ya que, en relación a los mercados analizados, Colombia fue el que mayores puntuaciones obtuvo en los aspectos: económicos, sociales, culturales y políticos. Este mercado cuenta con las siguientes ventajas:

- Estabilidad económica, que se ve reflejada en su bajo nivel de inflación.
- El producto posee una reducción de derechos de importación del 12 % (según AR.PAR N° 4).
- La diferencia cultural es media, y la brecha es baja ya que existen muchos aspectos culturales compartidos.
- Posee un buen índice de desempeño logístico.

Estrategia de ingreso al mercado meta.

Etapa comercial

Al quedar establecido el país al cual se exportará, se define la estrategia que le permitirá a la empresa ingresar al mismo. Para el caso expuesto se propone la estrategia de Exportación Directa, en la cual la empresa es quién se encargará de buscar su cliente en el exterior. En función de ofrecerle a la empresa información relevante sobre los principales importadores de azúcar en Colombia, se muestra la siguiente tabla con los mismos:

Tabla 7: Empresas en Colombia con mayor participación en las importaciones de azúcar

Comercializadora	Participación en las importaciones
DISTRIBUIDORA NACIONAL COOPERATIVA MULTIACTIVA	(22.18 %)
GESTION CARGO Z F S A S	(15.79 %)
INGREDION COLOMBIA S A	(12.14 %)
IMPORA Y CIALZDORA DULCE VALLE S A S	(11.54 %)

Fuente: elaboración propia en base a datos de Sicex (2019).

Se selecciona la empresa Distribuidora Nacional Cooperativa Multiactiva, con mayor participación en el mercado de comercialización de productos alimenticios importados, ya que por su experiencia en el mercado colombiano podría ser la indicada para establecer relaciones comerciales con Ledesma S.A.A.I. Para continuar se le realizaría una oferta comercial con las siguientes variables: descripción del producto, cantidades, condiciones de expedición de mercadería, divisas y precios, condiciones de entrega, condiciones de pago, plazo de entrega y validez. Al ser la primer exportación a Colombia y también primer relación comercial con la mencionada organización, se llevará a cabo una venta de 1000 unidades de paquetes

de “Azúcar pura caña clásica Ledesma por 1 kg”. Respecto a su embalaje, el mismo se realizará a través de 40 cajas con una dimensión de 52,5 cm de alto x 55 cm de ancho x 57,5 cm de largo y un peso de 25 kg en total por caja. Cada una estará sellada con cinta para embalaje y en la parte superior frontal poseerá el símbolo “Muy frágil” en mayúsculas. Las mismas serán ubicadas utilizando 5 pallets americanos, teniendo cada uno una longitud de 1000 mm, ancho 1200 mm, pesando aproximadamente 25 kg y permitiendo una carga de trabajo segura en movimiento de 1500 kg. Los mismos serán transportados por medio de un contenedor estándar de 20 pies Dry Van.

Existe una serie de pasos previos que se deben cumplir para realizar la exportación. En primer lugar, la compañía debe estar inscrita en el registro de exportadores. Este trámite lo debe hacer a través de la página web de AFIP. El siguiente requisito es cumplir con las intervenciones llevadas a cabo por el organismo ANMAT/INAL. Las mismas son:

- Aviso de exportación: el mismo se lleva adelante a través de la plataforma de Trámites a distancia (TAD).
- Solicitud de Certificado Sanitario: también se gestiona mediante TAD y el documento debe ser presentado ante las autoridades sanitarias de Colombia.

Además, se deberá gestionar el certificado de origen en la plataforma de “Trámites A Distancia” (TAD).

A través de su posición arancelaria “1701.99.00.100N”, se pudo determinar que el producto cuenta con un reintegro del 2,5 % del valor FOB de acuerdo con lo establecido en la resolución 193/2018 del Ministerio de Agroindustria, teniendo 45 días corridos contados a partir del libramiento de la mercadería para su presentación ante la DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS (Ministerio de Agroindustria, 2018).

El medio de pago más conveniente, teniendo en cuenta que es la primera relación comercial entre las mismas, es un pago anticipado del 50% 1 semana antes del envío, por transferencia bancaria y el otro 50% restante al realizar el embarque, bajo la misma modalidad (bancaria).

Etapa operativa

Al producirse la aceptación de la oferta, se perfecciona el contrato de compraventa. De esa manera, se continúa con la etapa operativa, en la que se llevará a cabo la contratación y posterior ejecución del sistema de transporte más apropiado para la exportación. En este caso, sería el transporte multimodal. El traslado se concretaría desde Gral. Libertador San Martín, Jujuy hasta la ciudad de Córdoba a través de un camión contenedor. La empresa que se tomó en cuenta para realizar el envío y su cotización fue Framex Group. Por otro lado, se deberían gestionar los trámites aduaneros solicitando el trabajo de un Despachante de Aduanas.

Es relevante presentar al lector de manera informativa los costos de exportación para posteriormente exponer los cálculos de FOB/FCA – CIF. Para obtener los cálculos se tuvo en cuenta la cotización de transporte y seguro internacional brindada por Framex.

Costos de la exportación:

$$FOB = \frac{CT + [(IIT + IID + CAgf) \times \%R] - IIT \times \%DN}{1 + \%R - (\%CAg \times \%R) - \%DN - \%CAg - HonDA - \%O - \%UIG}$$

CT total: (Costo puesta en fábrica EXW + Costo de transporte interno hasta depósito fiscal + Gastos varios) = USD 3.755.

- ✚ IIT: 0%
- ✚ IID: 0%
- ✚ CAg f = No aplica (Honorarios de agente)
- ✚ %R = 2,5%
- ✚ %DN = 4,5%
- ✚ %CAg = 1% FOB (Comisión de agente consultor)
- ✚ %HonDA = 2,5% FOB (Honorarios despachante de aduanas)
- ✚ %O = 1,5% (Gastos operativos, administrativos, bancarios, etc., no contemplados anteriormente)
- ✚ %UIG = 35% (Rentabilidad estimada)

Desarrollando los cálculos:

$$\text{Precio FCA} = \frac{3.755 + [(0 + 0 + 0) \times 0,025] - (0 \times 0,045)}{1 + 0,025 - (0,01 \times 0,025) - 0,045 - 0,01 - 0,025 - 0,015 - 0,35}$$

$$= \text{USD } 6.477 \text{ (Redondeando decimales)}$$

A fin de presentar de una forma más completa los costos de la venta, se mostrarán los tres incoterms que se utilizarán: FCA La Quiaca, CIF Cali agregando el flete y seguro internacional, y finalmente DDP ya que se toma el trayecto completo hasta donde la mercadería será entregada al cliente.

A continuación, se realiza una presentación de los incoterms mencionados anteriormente:

Tabla 8: Costos de la exportación

Conceptos		Observaciones
PRECIO FCA Córdoba	USD 6.477	Valor por 1.000 paquetes de 1 kg c/u
Flete internacional	USD 2.564	Cotización de Framex Group
Seguro internacional	USD 77,00	Cotización de Framex Group
PRECIO CIF Cali	USD 9.118	

Fuente: elaboración propia en base a cotización de Framex Group.

En relación al envío de la mercadería, se llevará a cabo partiendo vía terrestre, en camión, utilizando un contenedor estándar de 20 pies Dry Van desde la ciudad Libertador General San Martín a Córdoba. Allí se realizarán las gestiones correspondientes en la Dirección General de Aduanas. Posteriormente, bajo la modalidad de transporte marítima, se continuará con destino a la ciudad de Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Por último, se presentan los documentos exigidos en esta exportación que deberá gestionar el Despachante de Aduanas contratado por la empresa Ledesma, para un correcto procedimiento. La documentación comercial solicitada es la Factura comercial "E" y el Packing list. En cuanto a los documentos de transporte, estos son la Carta de Porte o B/L (Bill of Lading) y la Confirmación de seguro. Respecto a los certificados, se deberá contar con el Certificado Sanitario emitido por Anmat/Inal y el Certificado de Origen gestionado en la plataforma TAD.

Etapa Posventa

Finalmente, convendría acordar en el contrato un servicio de atención al cliente que solucione los problemas cuando estos aparecen. Es decir, que la empresa Ledesma tendrá a disposición sus canales de contacto para que el cliente Distribuidora Nacional Cooperativa Multiactiva pueda evacuar cada una de sus dudas, consultas, quejas y/o sugerencias, ya sean respecto al producto o al proceso logístico de despacho.

Para llevar adelante el plan de exportación, la empresa Ledesma puede controlar cada fase de la misma a través de la siguiente carta de Gantt, y de esta forma asegurarse de que cada paso se llevará a cabo en el tiempo y forma estipulado.

Tabla 9: Carta de Gantt para el control estratégico

Plan de exportación Ledesma S.A.A.I.																
Tiempo / Actividades	Agosto										Septiembre					
	1	15	17	18	19	20	24	26	31	3	5	6	9	10	14	15
Envío de la factura proforma	█															
Evaluación de la contraoferta		█														
Cierre comercial			█													
Celebración del contrato de compraventa				█												
Selección de la mercadería a enviar					█											
Embalaje y etiquetado requerido de la mercancía						█										
Aviso de exportación ante Anmat/Inal							█									
Solicitud de certificado sanitario								█								
Gestión del certificado BPM									█							
Gestión del cobro de la mercadería (50% del monto)										█						

exportación según la necesidad del cliente de volver a reponer el stock, siendo la rotación del mismo más rápida que en el caso de otro tipo de productos. La capacidad productiva de Ledesma permite responder a este tipo de demanda activa y constante.

Se puede notar que el mercado Latinoamericano le ofrece muchas ventajas como la cercanía geográfica, cultural e idiomática, aparte de los acuerdos comerciales vigentes realizados entre los países vecino y también miembro o asociado del Mercosur etc.

Se puede observar que en el contexto mundial actual, la constante participación de Ledesma en diversos mercados internacionales la mantiene actualizada respecto a las exigencias de los mismos. Por ello, se ha concluido que lo más pertinente, sería expandir la comercialización del producto en mercados latinoamericanos.

A través de la selección de potenciales mercados y la matriz multicriterio, se analizó la información recabada y el destino finalmente fue Colombia. El país mencionado se destaca por su alto nivel de importación del producto frente al resto de los demás ponderados bajo esa variable. Es por ello que se trata de uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta. Por último, el país podría significarle ventajas en cuanto a su bajo nivel de inflación (economía estable) y a su desgravación de derechos a la importación.

Finalmente, se le recomienda a la empresa Ledesma la contratación de los servicios de un Licenciado en Comercio Internacional que la asesore en la selección de nuevos mercados y realizar el seguimiento de la exportación. Además deberá contar con los servicios de un despachante de Aduanas quien realizará las gestiones y trámites aduaneros.

A partir del trabajo realizado, se pueden observar los retos que tiene la empresa al penetrar el mercado latinoamericano y expandirse, tomando en cuenta el escenario económico nacional e internacional. El mismo se ofrece como oportunidad de crecimiento para la empresa y no una mera exportación aislada. Se recomienda a futuro el análisis de oportunidades en nuevos mercados fuera de Latinoamérica, con el propósito de continuar enfocándose en el crecimiento, la expansión, el desarrollo y adquiriendo una nueva estrategia global de negocios.

Referencias

- CaCEC. (2020). La Exportación Paso a Paso. Obtenido de Cámara de Comercio Exterior de Córdoba:
https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1_550515916.pdf
- CELAC Argentina. (2022). CELAC Argentina 2022. Recuperado de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/politica-externa/celac-argentina-2022>
- Datos Macro. (Marzo de 2022). En marzo se elevó el IPC en Argentina. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20variaci%C3%B3n%20mensual%20del%20IPC,es%20del%2016%2C1%25.>
- Galli, Emiliano. (20 de marzo de 2022). Trade News. Preocupa a las empresas el impacto de las restricciones a las importaciones. Recuperado de <https://tradenews.com.ar/preocupa-a-las-empresas-el-impacto-de-las-restricciones-a-las-importaciones/>
- Galli, Emiliano. (20 de marzo de 2022). Trade News. Preocupa a las empresas el impacto de las restricciones a las importaciones. Recuperado de <https://tradenews.com.ar/preocupa-a-las-empresas-el-impacto-de-las-restricciones-a-las-importaciones/>
- INDEC. (23 de marzo de 2022). Informes técnicos. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-40>
- Ledesma S.A.A.I. (30 de septiembre de 2021). Informe de sostenibilidad – Ledesma dialoga. Recuperado de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/>
- MERCOSUR. (27 de mayo de 2020). En pocas palabras. Recuperado de <https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/#:~:text=como%20objetivo%20principal%20propiciar%20un,econom%C3%ADas%20nacionales%20al%20mercado%20internacional.>
- Ministerio de Agroindustria. (18 de julio de 2018). Resolución 193/2018. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-193-2018-312427/texto>

- Rubini, Héctor. (11 de febrero de 2021). La inflación y las retenciones a las exportaciones. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/economia/la-inflacion-retenciones-exportaciones-n41258>
- Saaty. (1980). The analytic hierarchy process. New York: McGraw-Hill.
- Santos, G. R. (2013). Metodologías de Selección de Mercados Externos y Mercados Emergentes. Lima, Perú.
- Sciscenko, Francisco. (2003). “Prepárense para exportar”. 1ª Edición. Buenos Aires.
- SICE (2022). Sistema de Información sobre Comercio Exterior. Recuperado de http://www.sice.oas.org/ctyindex/arg/argagreements_s.asp
- Sicex (2019). Azúcar, uno de los grandes motores de la economía en Colombia. Recuperado de <https://sicex.com/blog/azucar-uno-de-los-grandes-motores-de-la-economia-en-colombia/>
- Sonatti, Facundo. (02 de marzo de 2022). Agrofy News. Azúcar en Argentina: ¿Quién es quién en un negocio que genera más de 1000 millones de dólares cada año? Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198451/azucar-argentina-quien-es-quien-negocio-que-genera-mas-1000-millones-dolares-cada-ano>
- Universidad Siglo 21. (s.f.). Grupo Ledesma.