



- Alumno: Marcos Oscar Pintos Reschke.
- DNI: 41.910.615
- Legajo: VCINO5248.
- Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional.
- Materia: Seminario Final de Comercio Internacional.
- Título: *Ledesma: el ingenio argentino que traspasa fronteras con el azúcar.*

Tabla de contenido

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS	5
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	6
DIAGNÓSTICO	13
MARCO TEÓRICO	14
DESARROLLO	17
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN.....	25
BIBLIOGRAFÍA	27

Resumen

El presente reporte de caso planteó el proyecto de incrementar las exportaciones de azúcar del Grupo Ledesma para lo cual se realizó un profundo análisis de la situación interna de la empresa, del contexto nacional y del mercado global del producto destacando sus principales productores y consumidores.

Para concretar el objetivo de sumar un nuevo destino se utilizó la Matriz de Pugh para seleccionar el país, la cual determinó que Perú es el más conveniente para realizar la exportación. Con el mercado definido, la siguiente herramienta utilizada fue la “Exportación paso a paso” de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba que proporcionó la guía adecuada para poder detallar todo el procedimiento requerido para la operación haciéndolo a través del desarrollo de tres etapas denominadas Comercial, Operativa y Post Venta.

A su vez, se le aportó al caso un horizonte temporal y una proyección de las tareas a desarrollar a través de un Diagrama de Gantt estableciendo fecha y duración estimada.

Finalmente, se llegó a la conclusión de que la empresa podrá comercializar el producto en el nuevo destino, lo que le permitirá aumentar sus ingresos y lograr un mayor reconocimiento internacional de la marca y de sus productos.

Palabras claves: Azúcar, mercado, exportar, procedimientos.

Abstract

The present case report posed the project of incrementing sugar exportations of Grupo Ledesma. To achieve this, a deep analysis of the company's internal situation, national context and the global market of the product, highlighting its main producers and costumers, was made.

In order to accomplish the objective of adding a new destiny, Pugh Matrix was used to select the country which was more convenient to export to and Peru was the chosen one. With the market's definition, the next tool used was “Step by step exportation”, which provided us with the right guide to detail all the required procedure to complete the operation. This tool develops three stages: Commercial, Operation and After-Sales service.

A time frame and a projection of the tasks to be developed were provided through a Gantt's Diagram, setting a date and an estimated duration.

In conclusion, the company should be able to commercialize their product at the new destiny, which will allow the business to increase their income and obtain a greater international recognition of the brand and its products.

Key words: sugar, market, export, procedure.

Introducción

El grupo Ledesma nació en la localidad de Libertador San Martín, provincia de Jujuy, suelo por excelencia para el cultivo agrícola, en especial para la caña de azúcar. Las primeras instalaciones de la empresa fueron realizadas por José Ramírez Ovejero en el año 1830 para la producción de azúcar y alcohol.

Ovejero y Zerda, dueños originales de la firma, no pudieron afrontar financieramente la transformación de la empresa y la fábrica por lo que años más tarde, en 1911, un grupo de empresarios encabezados por Enrique Wollmann compran la empresa resolviendo los problemas financieros, propiciando una gran época de transformación y crecimiento.

Con más de 100 años de historia, el grupo Ledesma se fue diversificando con nuevos productos como papel y cuadernos; alcohol y bioetanol, frutas y jugos; carnes, granos y energía. La producción de estos bienes abarca territorios en la provincia de Jujuy como así también en Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos, Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde posee su domicilio social y dirección central. El crecimiento y la calidad de sus productos estuvieron ligado a la integración, a la inversión constante en tecnología y a la gran sinergia que generan la variedad de negocios que desarrollan.

Ledesma, productor pionero y líder del país, se destaca con un ingenio que posee actualmente 40.000 hectáreas cultivadas de caña de azúcar, donde se produce el 17% de la producción total de Argentina, siendo el principal productor que destina el 35% para consumo masivo, el 40% a industrias y el 25% a exportaciones.

Se muelen en los trapiches aproximadamente más de 4 millones de toneladas de caña para poder extraerles la sacarosa y así fabricar el azúcar. Además, Ledesma produce parte de

la energía que consume y lo hace gracias a la utilización del bagazo de la caña de azúcar (Universidad Siglo 21, s.f.).

Al Grupo Ledesma, con una amplia trayectoria y reconocimiento dentro y fuera del país, se le presenta la oportunidad de ampliar sus negocios internacionales para exportar su principal producto a nuevos mercados, el azúcar, el cual posee altos estándares de calidad y distinción.

El proyecto de exportación a un país limítrofe se propone como otra exitosa operación internacional debido a que Argentina ya cuenta con experiencia exportando azúcar a países de Latinoamérica de similares características como lo son Uruguay que recibe el 10% de la producción nacional y Chile quien es el principal importador acaparando alrededor del 70% de lo que se envía al exterior. Ambos son destinos confiables, que mantienen una relación estrecha con numerosos intercambios con Argentina, como así también abarcan semejanzas culturales e idiomáticas permitiendo realizar una exportación o la llegada al potencial consumidor de una manera más sencilla (E - COMEX, s.f.).

Destination	Quantity (kg.)	FOB value (USD)	Freight (USD)	CIF (USD)	Net weight	Gross weight	Movements
Chile	1.871,91 [M]	687,83 [M]	58,07 [M]	745,91 [M]	1.897,06 [M]	2.176,07 [M]	7.334
Uruguay	279,98 [M]	102,18 [M]	136.888,88	102,32 [M]	283,68 [M]	293,27 [M]	1.216
Ghana	240,68 [M]	80,68 [M]	0,00	80,68 [M]	240,68 [M]	241,85 [M]	44
Estados Unidos	100,70 [M]	66,91 [M]	288.133,81	67,20 [M]	103,79 [M]	107,67 [M]	535
Alemania	35,30 [M]	29,84 [M]	526.866,00	30,36 [M]	35,71 [M]	36,64 [M]	379
Yemen	61,40 [M]	23,82 [M]	0,00	23,82 [M]	61,40 [M]	64,00 [M]	6
Irak	60,69 [M]	21,99 [M]	0,00	21,99 [M]	66,44 [M]	66,63 [M]	9
Bélgica	21,51 [M]	19,05 [M]	20.700,00	19,07 [M]	21,96 [M]	22,31 [M]	146
Túnez	76,42 [M]	18,45 [M]	0,00	18,45 [M]	76,42 [M]	76,68 [M]	12
Arabe Siria, República	35,49 [M]	18,09 [M]	0,00	18,09 [M]	45,84 [M]	46,04 [M]	7

Imagen 1 Exportación de azúcar de Argentina año 2021

Fuente: Scavage (2021)

El sector agroindustrial es una fracción fundamental de la economía Argentina ya que representa el 25% de la industria manufacturera, comprende el 60% de la exportaciones del país siendo un gran generador de divisas (Universidad Siglo 21, s.f.) . En lo que respecta al sector azucarero representa un negocio de más de US\$1000 millones anuales y genera 16.000 puestos de trabajo en forma directa, además es el principal motor económico del noroeste (AgrofyNEWS, 2022).

El grupo Ledesma se encuentra en un momento propicio para exportar azúcar a un nuevo destino debido a que el consumo mundial per cápita es de alrededor de 24kg. y experimenta un aumento entre un 1,5 – 2% por año (YARA, s.f.). Además, los mercados de azúcar de países limítrofes y latinos que se ubican sobre el Océano Pacífico importan 700 mil toneladas de azúcar a los cuales Argentina puede acceder fácilmente por tener ventajas de logística (Carrizo, 2021).

Otro punto positivo a tener en cuenta son los precios, según proyecciones de los precios del azúcar realizadas entre un período base (2017 – 2019) y el comprendido desde el 2022 hasta el año 2029, los precios en términos nominales aumentarán aproximadamente 2% anual y en términos reales se mantendrán estables con motivo de un mayor ajuste entre la oferta y la demanda mundial del producto. Se espera también que, en los próximos años, bajo condiciones climáticas favorables, el cultivo proporcione mayor rentabilidad y un rendimiento superior acompañado de una demanda mundial creciente (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]).

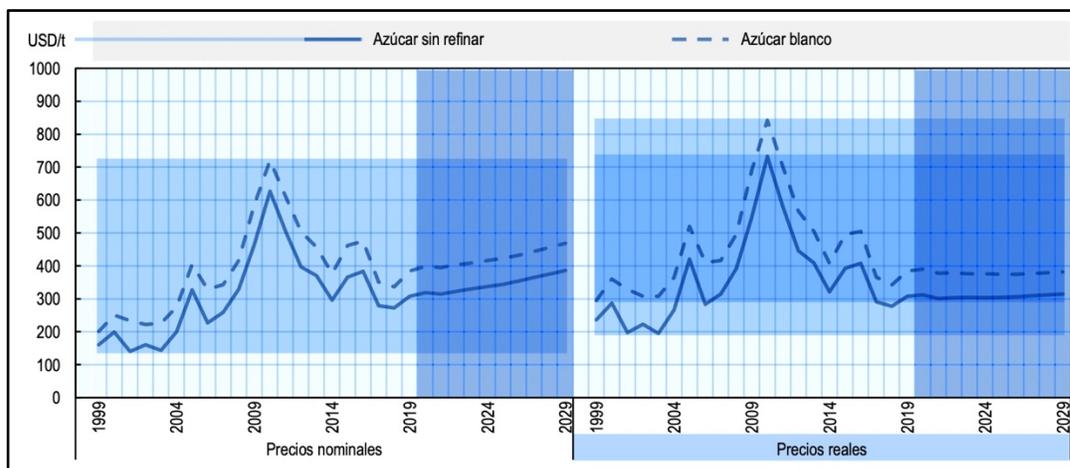


Imagen 2 Evolución de los precios mundiales del azúcar

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD] (año)

Objetivo General

Analizar las oportunidades comerciales del Grupo Ledesma para exportar azúcar a países de Latinoamérica en diciembre del año 2023.

Objetivos Específicos:

- Seleccionar el destino latinoamericano más conveniente para exportar azúcar del Grupo Ledesma en diciembre del año 2023.
- Describir el proceso para concretar la exportación de azúcar del Grupo Ledesma al destino seleccionado en diciembre del año 2023.

Análisis de la situación

El grupo Ledesma concentra varios rubros productivos, pero el origen de esta importante empresa nacional se lo debe a la producción de azúcar, la cual actualmente abastece en gran medida al mercado nacional e internacional.

Esta empresa es el corazón de la localidad de Libertador San Martín de la provincia de Jujuy, cuenta con numerosos aspectos internos que justifican su crecimiento, su prestigio y su importancia. La empresa cuenta con una ubicación estratégica en el noroeste del país con clima y suelo apropiado para este cultivo, posee 40 mil hectáreas de plantaciones de caña bajo riego con un buen uso de los recursos naturales tanto del agua como de la tierra lo que asegura mayor productividad y sostenibilidad.

Con más de 100 años de historia, el reconocimiento y la calidad excepcional de sus azúcares hizo que Ledesma obtuviera certificaciones respaldatorias de su producción. En el 2001 una de sus plantas, Glucovil, obtuvo certificación de calidad y en el 2006 se le sumó la certificación ISO 9001:2000 por parte de Det Norske Veritas alcanzando todos los procesos y áreas de la producción de azúcar, jarabe y alcohol.

La empresa llega a cada punto del país a través de empresas minoristas y a los pequeños comercios con su cadena de mayoristas y distribuidores donde selecciona a sus socios comerciales que demuestran confianza, calidad de los servicios, un buen desempeño comercial y un marcado posicionamiento en el mercado. La relación con ellos se mantiene con el correr de los años por la atención que les presta, utilizando encuestas de satisfacción, contacto directo con el operador comercial y la gestión sencilla de quejas y/o reclamos.

Ledesma desarrolla orientaciones estratégicas que guían el accionar del grupo como la integración para ejercer el control y liderazgo en los costos y calidad de sus productos, autofinanciamiento de las operaciones para reducir el riesgo crediticio, mantenimiento de estándares de excelencia e inversión permanente de sus negocios, innovación continua en

tecnología de vanguardia y la dedicación de recursos a la investigación para ofrecer productos de categoría y reducir al máximo los residuos y el impacto ambiental. Estos y otros lineamientos son los que la empresa toma como eje y son los que le han posibilitado crecer exponencialmente a lo largo de su historia y ser actualmente un referente en el sector.

Ledesma es parte fundamental de la localidad en la que se encuentra ubicada, emplea a 7000 personas y siempre tuvo como uno de sus pilares promover el desarrollo, la educación y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la provincia. Primero lo hizo desde la Fundación Ingenio Ledesma y fortaleció su objetivo en el 2002 con la creación del área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la cual impulsa numerosos proyectos de capacitación como programas de empleos para jóvenes, instrucción de oficios y educación técnica. Estimula el deporte y la cultura a través del Club Atlético Ledesma, colabora para reducir la brecha tecnológica de la provincia, además ha hecho importantes donaciones de terrenos para construir viviendas, hospitales y otros espacios públicos. Todas estas medidas y la especial preocupación que la empresa le dedica a su contexto ayuda a fortalecer su imagen y reputación con consumidores, clientes e inversores.

Otro punto interesante para analizar es que Ledesma utiliza dos fuentes de energías renovables con mínimo impacto medioambiental, una a través del bagazo que proviene de la molienda de la caña de azúcar y la otra a través del uso del recurso hídrico para generación de energía eléctrica, autoabasteciéndose energéticamente sus plantas productivas de Jujuy lo que garantiza su permanente producción, incluso hay épocas del año en el que vende el excedente de energía a la red (Universidad Siglo 21, s.f.).

Para concluir con el análisis interno se expresa la misión, razón de ser de la organización, y su visión empresarial, lineamiento al que aspira.

- **“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”.
- **“Visión:** 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 cuidado del ambiente en el que actuamos” (Ledesma, s.f.).

El análisis doméstico se verá descripto a continuación por el método PEST:

Político – Legal

- Exenciones del Impuesto al Valor Agregado (Ley N° 23.349. Ley de Impuesto al Valor Agregado - Art. 8, 1997) y su proceso de recupero de créditos fiscales en los costos incurridos en la fabricación de los productos (Decreto 959/2001, 2001).
- Las exportaciones están gravadas con el Impuesto a las Ganancias (Ley N° 20.628. Ley de Impuestos a las ganancias - Art.8, 1973) y excesivos tributos lo que encarece insumos y costos de producción.
- La política exterior del país demuestra poca seriedad y credibilidad debido a sus constantes variaciones.
- El Decreto 133/2015 establece la eliminación de los Derechos de Exportación que eran del 5% (Ministerio de Hacienda - Presidencia de la Nación, 2018).
- El Decreto 1341/2016 eleva los reintegros a las exportación de 4,05% a 5,00% como incentivo (Ministerio de Hacienda - Presidencia de la Nación, 2018).
- Medida proteccionista a la importación de azúcar que se produce en el país que fue excluido de la Unión Aduanera del MERCOSUR. Existe un arancel fijo del 20% y un arancel móvil específico en función de las cotizaciones en la Bolsa de Londres. El arancel intrazona equivale al 90% del Arancel Externo Común (AEC) (Ministerio de Hacienda - Presidencia de la Nación, 2018).
- Políticas públicas vigentes para fomentar el desarrollo del sector: PROICSA es un programa que se orienta a favorecer la transformación productiva y mejorar la competitividad de la cadena de valor. El IPAAT es un instituto de promoción del azúcar y alcohol de Tucumán que busca el reparto equitativo del valor agregado entre los actores. La EEAOE es una estación experimental agroindustrial que realiza investigaciones y provee asistencia técnica al sector (Ministerio de Hacienda - Presidencia de la Nación, 2018).

Económico

- Elevada tasa de inflación en el país, provocando un deterioro constante en la economía, modificando precios, encareciendo insumos, mano de obra y servicios. La inflación acumulada anual de Argentina del 2022 es de 94,8%. Asimismo el Índice de precios al consumidor (IPC) aumento en un 7,7% en el tercer mes del año 2023. En el registro interanual el aumento acumulado lleva un 104,3% de variación en los precios (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2023).
- Moneda Nacional devaluada, situación que en algunos casos resulta beneficiosa para presentar una oferta exportable más competitiva en el mundo. De enero a julio de 2022 el peso argentino fue la moneda de la región que más se devaluó al tipo de cambio oficial con respecto al dólar estadounidense fue de 24,7%, en contraste con la moneda de los países cercanos que registraron una estabilidad o una devaluación significativamente menor (Agrositio, 2022).
- Los diferentes tipos de cambios que presenta el país impactan negativamente en las ganancias del exportador, la brecha cambiaria al día 08/05/2023 del dólar blue se posiciona en el 100% respecto al dólar minorista y en el 107% respecto al mayorista. El dólar libre marca un incremento de \$ 124 desde que comenzó el año 2023, es decir un 35% en cinco meses.. En Argentina hay más de 10 tipos de cambios, se presentan en la imagen a continuación los más usuales y sus respectivas cotizaciones:

<p>DÓLAR BNA</p> <p>Compra \$ 228,00 Venta \$ 236,00</p> <p>▲ 0,85%</p> <p>Actualizado: 08.05.2023 17:42</p>	<p>DÓLAR BLUE</p> <p>Compra \$ 465,00 Venta \$ 470,00</p> <p>▲ 0,21%</p> <p>Actualizado: 08.05.2023 17:42</p>	<p>DÓLAR TURISTA</p> <p>Venta \$ 472,00</p> <p>▲ 0,85%</p> <p>Actualizado: 08.05.2023 17:42</p>
<p>DÓLAR MAYORISTA</p> <p>Compra \$ 227,25 Venta \$ 227,65</p> <p>▲ 0,62%</p> <p>Actualizado: 08.05.2023 17:42</p>	<p>DÓLAR CDO C/LIQ</p> <p>Compra \$ 436,60 Venta \$ 443,21</p> <p>▲ 2,33%</p> <p>Actualizado: 08.05.2023 17:42</p>	<p>DÓLAR MEP CONTADO</p> <p>Compra \$ 431,78 Venta \$ 432,97</p> <p>▼ -0,12%</p> <p>Actualizado: 08.05.2023 17:42</p>

Imagen 3 Cotizaciones de los diferentes tipos de Dólar al 08/05/2023

Fuente: El Cronista (2022)

Socio – Cultural

- Si bien el consumo global per cápita de azúcar actual está en alrededor de 24kg y crece en un 1.5 - 2% por persona por año (YARA, s.f.) en los últimos años hay una tendencia de la sociedad de comenzar a sustituirlo por otros productos más saludables y orgánicos.
- Nivel educativo deteriorado, Argentina obtuvo el peor desempeño de la región de las pruebas ERCE realizadas por la UNESCO (El Cronista, 2021). Esto suele traer complicaciones para la empresa a la hora de contratar recursos humanos calificados y preparados para las exigencias laborales de la actualidad.

Tecnológico

- Dificil acceso a la tecnología de vanguardia, la cual es extremadamente costosa para las empresas nacionales debido a la difícil situación económica del país e incluso cuando se cuenta con los recursos monetarios es muy probable que haya inconvenientes o demoras en poder concretar las operaciones de importación.
- Ausencia de incentivos para que se desarrolle tecnología para el sector localmente provocando una desventaja comparativa.
- Falta de inversión en infraestructura en el norte del país, lugar de donde proviene la producción de azúcar, sumado a la gran distancia geográfica que tiene con los principales puertos exportadores del país.

Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido, su comercialización en el mundo. Posición arancelaria: 1701 Sistema Armonizado.

Incluye: azúcar en bruto, bastón, azúcar refinada, en forma sólida, nes, sacarosa pura, azúcar refinada, en forma sólida, con sabor o color, y azúcar en bruto, remolacha.

El azúcar en el mundo: según los datos consultados del año 2020, este producto fue el 143° más comercializado del mundo, con cifras que rondan los US\$25 mil millones, representando así el 0,15% del total del comercio mundial (Observatorio de Complejidad Económica [OEC], 2020).

Principales exportadores			
Ranking	País	Porcentaje mundial	Cifras en millones de dólares (MM)
1	Brasil	35,8%	8,95 MM
2	India	10,7%	2,69 MM
3	Tailandia	7,3%	1,83 MM
4	Francia	4,11%	1,03 MM
5	Australia	3,04%	761 M

Tabla 1 Principales exportadores del mundo del año 2020

Fuente: Elaboración propia en base a (Observatorio de Complejidad Económica [OEC], 2020)

Principales importadores			
Ranking	País	Porcentaje mundial	Cifras en millones de dólares (MM)
1	Estados Unidos	7,77%	1,95 MM
2	China	7,44%	1,86 MM
3	Indonesia	5,84%	1,46 MM
4	Italia	2,92%	732 M
5	Bangladesh	2,90%	725 M

Tabla 2 Principales importadores del mundo del año 2020

Fuente: Elaboración propia en base a (Observatorio de Complejidad Económica [OEC], 2020)

Estados Unidos es el principal comprador mundial y establece una cuota de importación para los países que le exportan azúcar. En Argentina, para el ciclo comercial 2020-2021, alcanzó un total de 3.783,7 toneladas y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, a través de la Resolución N.º 143/2021, lo distribuyó entre los ingenios azucareros nacionales (Argentina.gob.ar, 2021).

Mayor arancel		Menor arancel	
País	Arancel	País	Arancel
Turquía	143%	Angola	0%

Polonia	95,8%	Sudáfrica	0%
Tailandia	91,5%	Emiratos Árabes Unidos	0%
India	90,8%	Hong Kong	0%
		Japón	0%

Tabla 3 Mayores y menores aranceles que aplican los países del mundo en el año 2020

Fuente: Elaboración propia en base al Observatorio de Complejidad Económica [OEC] (2020)

En América la situación es dominada casi en su totalidad por Brasil como principal exportador con el 92,8%, seguido por Colombia el 3,80% y en tercer lugar representando solo el 0,99% de Sudamérica se encuentra Argentina. Los mayores compradores son Chile con el 28,2% y Venezuela 26,8%. Luego con menor proporción están Perú 18,9%, Colombia 15,5% y Uruguay con 5,11% (Observatorio de Complejidad Económica [OEC], 2020).

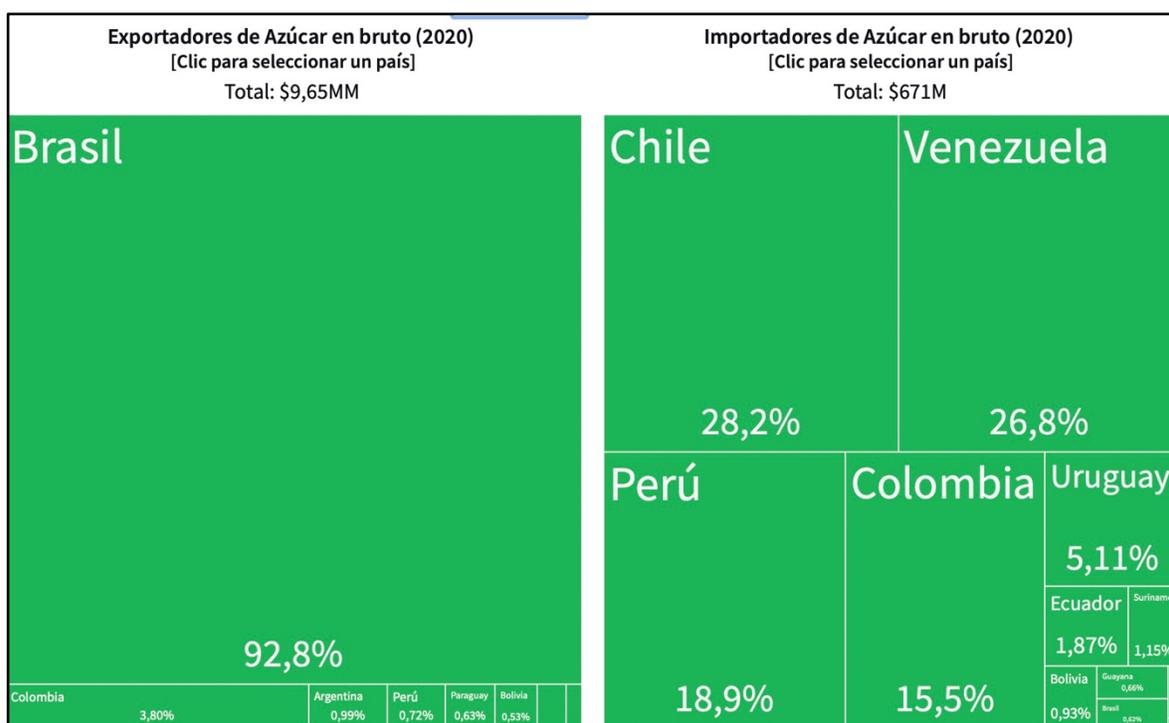


Imagen 2 Exportadores e importadores de azúcar en Sudamérica en el 2020.

Fuente: Observatorio de Complejidad Económica [OEC] (2020)

Diagnóstico

La situación doméstica que se presentó en el análisis de situación no es de las más favorables para que Ledesma crezca y se desarrolle, pero esta empresa se respalda por una gran trayectoria en el negocio del azúcar y en su variedad de rubros que le permitió generar sinergias entre ellos, por lo que le ha resultado más sencillo sortear las contrariedades del país. Con su estructura y organización la empresa afrontó y neutralizó la gran mayoría de ellos a través de la atención que le prestó a lo largo de su historia a la investigación, desarrollo y tecnología, como así también a cuestiones ambientales. Su destacada estabilidad económica – financiera y su gran control sobre los costos le permitió una mayor adaptabilidad a los vaivenes políticos, impositivos y monetarios del país.

El balance positivo que resultó del análisis interno, a pesar del contexto desfavorable, evidenció que Ledesma está preparada para ampliar las operaciones internacionales del azúcar a un nuevo destino latinoamericano, por esto se analizó la situación de Argentina respecto a diferentes alternativas teniendo en cuenta el mercado global del producto considerando sus principales productores y consumidores.

Brasil es el principal proveedor mundial y la mayor competencia para Argentina debido a su cercanía y su mejor posición geográfica. Comprende el 35,8% de las exportaciones, este país aprovechándose de su gran extensión y clima propicio para el cultivo de la caña logró ser el líder indiscutido del mercado. Teniendo en cuenta a otros exportadores de jerarquía como India, Tailandia, Francia y Australia se observó que estos países tienen una ventaja muy importante respecto de Argentina, poseen menor distancia con múltiples destinos de consumidores como Europa, África, Oceanía y Asia.

En cuanto a los principales compradores sobresale Estados Unidos que aplica una cuota de importación para los países que le proveen azúcar, como Argentina es uno de ellos este mercado es importante debido a que es un destino seguro cada año, generando estabilidad y la posibilidad de proyectar en base a los negocios celebrados anteriormente.

China es otro gran importador, fue considerado un buen socio comercial para el país debido al buen vínculo que existe, sin embargo, otros vendedores destacados gozan de mayor cercanía geográfica. Como se observó en el ranking anterior muchos de los principales importadores son de Asia, lo que demostró que este continente es un buen destino para este

producto ya que solo algunos países la producen y la mayoría de estos son densamente poblados, lo cual representa un porcentaje importante de potenciales consumidores.

Sobre el análisis de probables destinos también se tuvieron en cuenta los países que aplican aranceles de importación para proteger su producción nacional de la competencia extranjera, que en algunos casos suele ser más eficiente y ofrece precios más bajos. Quienes aplican mayores aranceles son Turquía, Polonia, Tailandia y la India, corresponden a países que son grandes exportadores o que al menos satisfacen su consumo interno. Los países con bajos aranceles a la importación del azúcar son Angola, Sudáfrica, Emiratos Árabes Unidos, Hong Kong y Japón con 0%, punto positivo en la evaluación de una propuesta comercial de exportación.

Con respecto a los países de América Latina, como se mencionó, la gran competencia es Brasil, quien tiene pleno liderazgo en el continente y en el mundo. Sin embargo, como potenciales clientes se registró que la mayoría de los países son importadores de azúcar, como Chile y Uruguay de los cuales Argentina ya es su proveedor. Otros compradores que se presentaron como buena opción son Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia y Venezuela.

Marco teórico

Para seleccionar el país destino de las exportaciones de azúcar del grupo Ledesma se utilizará la Matriz de Pugh, la cual implica varios criterios que son ponderados para luego realizar la selección, el proceso que conlleva una exportación será detallada por la guía “Exportación paso a paso” aportada por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. De este modo, se logrará desarrollar los objetivos planteados.

Para seleccionar el país latinoamericano más conveniente se utilizará la Matriz de Pugh, esta herramienta multidimensional permite elegir una alternativa entre varias a partir de la ponderación de diferentes criterios. Es muy utilizada para la toma de decisiones y recomendada debido a su sencilla utilización.

Su creador fue Stuart Pugh (1929 – 1993), ingeniero de diseño inglés que pensó esta matriz de múltiples criterios para facilitar las decisiones de una empresa con respecto a las necesidades de sus clientes.

El funcionamiento se basa en primer lugar en determinar las opciones a analizar (países) y los criterios que se tendrán en cuenta, luego se los debe ponderar para determinar su importancia. El siguiente paso es puntuar con 1 si el criterio es mejor que el valor estándar, 0 si es igual o -1 si es peor, dichas consideraciones se realizan subjetivamente. La puntuación de cada opción (países) con respecto al criterio es multiplicada por su ponderación y al finalizar se realiza la sumatoria global y se establece el ranking de prioridades (Rus Arias, 2022).

	PAISES	Perú	Bolivia	Ecuador	Venezuela
CRITERIOS	Ponderación				
Situación general del país	0,25				
Comercio exterior	0,75				
Tamaño del Mercado	0,50				
Ubicación geográfica	0,75				
Competencia	0,50				
Suma global					
RANKING					

Tabla 4 Modelo Matriz de Pugh

Fuente: Elaboración propia

Para detallar el proceso de exportación de azúcar del grupo Ledesma a un país de América Latina se va a utilizar la guía para el exportador “La exportación paso a paso” desarrollada y proporcionada por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC) que consta de tres etapas definidas: Etapa Comercial, Etapa Operativa y Etapa Post Venta.

La etapa comercial se basa en realizar un análisis profundo de la empresa para precisar si está en condiciones de exportar, si cuenta con capacidad productiva, financiera, comercial y una organización adecuada para luego analizar el cumplimiento de los requisitos y registros necesarios para exportar. Una vez definido el producto que se quiere comercializar se procede a determinar su posición arancelaria, de este modo se conoce su tratamiento y la posibilidad del exportador de acceder a incentivos como reintegros o financiaciones de la exportación.

El proceso continua con la investigación de mercado del país previamente seleccionado. Se recaba información sobre la protección arancelaria que aplica sobre el producto, normas, patentes y certificaciones que exige. En esta etapa se define también el tipo de canal comercial, el cual puede ser directo, indirecto o mixto. O también puede recurrir a asociarse a otra empresa para concretar el proyecto. Para encontrar potenciales clientes que quieran comercializar el producto se puede asistir a ferias o rondas comerciales u organizar una misión empresarial.

Luego de la selección de clientes se pasa a considerar cuestiones propias de la operación como es el transporte, tipo de seguro necesario, medios de pago y condición de venta a pactar (Incoterms). Luego se procede a realizar una oferta comercial y de ser requerido se concreta el envío de material promocional o muestra.

La etapa operativa se centra en la negociación del contrato internacional que va a efectuar la empresa con el cliente del exterior donde se detallan las obligaciones y cláusulas que las partes se comprometen a cumplir para garantizar el éxito de la operación. Luego de esto la empresa inicia la operación de producción, determina el transporte más conveniente junto al Agente de Carga y confecciona la documentación y los trámites necesarios requeridos por la aduana con la asistencia de un Despachante de Aduana. En simultáneo se inicia el cobro de la exportación, que puede ser antes del embarque, cuando la mercadería está siendo transportada o luego de que arribe al destino. A continuación, la empresa debe pagar los derechos de exportación correspondientes y tramitar el cobro de estímulos como Reintegros o Drawback si correspondiere.

La tercera y última etapa es la de Post Venta en la cual la empresa realiza un diagnóstico de la operación, analiza su éxito, resultados económicos y ajusta detalles de aquellos aspectos que no fueron acordes a lo planificado. (Cámara de Comercio exterior de Córdoba [CaCEC], 2020).

Para finalizar y organizar el desarrollo de los objetivos se realiza un diagrama de Gantt, herramienta que permite planificar todas las actividades que se deben ejecutar para la concreción de un proyecto. Muestra en cada actividad su fecha de inicio y de finalización prevista y su correspondiente duración. Fundamentalmente proporciona una organización clara y un lineamiento temporal (Teamleader, 2021).

Desarrollo

El destino para ampliar las operaciones internacionales de Ledesma se seleccionó a través de la Matriz de Pugh, obtenido el país de la nueva exportación se detalló todo el procedimiento que implica vender el producto al exterior.

Los países propuestos como alternativas en la Matriz de Pugh fueron Perú, Bolivia, Ecuador y Venezuela siendo calificados con los siguientes criterios: ‘Situación general del país’, donde se detalló brevemente la actualidad y economía del país; ‘Comercio exterior’, donde se expusieron las cifras del comercio exterior del azúcar del país junto a sus proveedores y clientes; ‘Tamaño del mercado’, este criterio presentó la población de cada país, es decir su mercado; ‘Ubicación geográfica’, aquí se analizó la ubicación de cada destino respecto a la distancia que tiene con Argentina. El quinto y último criterio fue la ‘Competencia’ que implicó un razonamiento sobre los distintos proveedores de azúcar de cada país y su distribución. Los criterios fueron descriptos en base a cada país para luego continuar con su calificación para así obtener la mejor opción.

- Situación general del país:

Perú presenta una economía dinámica y en crecimiento, con baja deuda pública, buen nivel de reservas, un Banco Central confiable y bajos índices de pobreza, también experimentó una gran recuperación económica de la pandemia COVID – 19 del año 2020.

Bolivia tuvo un gran crecimiento económico hasta el comienzo de la pandemia que luego se diluyó con una fuerte recesión produciendo desequilibrios económicos, informalidad laboral, crecimiento de la pobreza y altos niveles de deuda externa.

Ecuador se encuentra tratando de controlar su deuda para lograr su estabilidad macroeconómica luego de la crisis que experimentó producto de la pandemia. Presenta complicaciones con sus niveles inflacionarios, el trabajo informal y su debilitada situación frente al contexto internacional.

Venezuela es un país que presenta serios problemas económicos y democráticos que se suma a una fuerte recesión y un aislamiento del mundo con niveles de pobreza, inflación y desempleo elevados y afectado por la gran emigración que viene experimentando el país hace varios años (Banco Mundial, 2022).

El país que presenta mejores condiciones generales es Perú, con un desarrollo económico sostenido y en aumento en los últimos años.

Venezuela sin dudas es el peor posicionado en este criterio.

- Comercio exterior: los 4 países presentados son productores de azúcar en diferentes magnitudes, incluso también exportan el producto. En el caso de Perú importa por USD\$127 millones, los cuales provienen de Colombia 58.3%, Brasil 13.0%, Bolivia 6.04% y Guatemala 15.2% y exporta por USD\$ 69.5 millones a Estados Unidos 51.1%, Colombia 37.7% y el resto a la Unión Europea.

Las cifras de Bolivia son menores, el 99.4% del azúcar es importada de Brasil con un valor de USD\$ 6.25 millones y este país exporta por USD\$ 50.8 millones con destino a Colombia 66%, Perú 15,1% y Estados Unidos el 14,6%.

En Ecuador se importa azúcar por un valor de USD\$ 12,5 millones y su origen es de Colombia en un 70.6%, Guatemala 18.9%, Bolivia 7.74% y Perú 2,24%. En lo que respecta a las exportaciones, tienen un valor de USD\$17,1 millones y sus destinos son Estados Unidos 55.6%, Colombia 31,3% y el resto a la Unión Europea.

En Venezuela se importa azúcar por USD\$180 millones, que es comprada en un 97,4% a Brasil y en un 2,03% a Guatemala. Las exportaciones de azúcar de este país son escasas y van dirigidas a Estados Unidos y acumulan un valor de USD\$2.57 miles (Observatorio de Complejidad Económica [OEC] , 2020).

Las cifras demuestran que el principal comprador de los propuestos es Venezuela con una gran magnitud, junto a Perú. Las cifras de Bolivia y Ecuador son considerablemente más pequeñas además que en estos países las exportaciones de azúcar superan a las importaciones.

- Consumidores: el tamaño de los mercados influye a la hora de seleccionar un destino de exportación. Los habitantes y potenciales consumidores de los países sugeridos al año 2021 según datos del Banco Mundial (2021) son: Perú 33.359.416 con mayor población seguido de Venezuela con 28.704.947, en tercer lugar Ecuador con

17.888.474 y el país con menos habitantes, por ende con un menor mercado, es Bolivia con 11.832.936.

La ingesta de azúcar de estos países, al igual que en la mayoría de América, supera lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud, por lo que no se detecta una resistencia al consumo del producto.

- Ubicación geográfica:



Imagen 3 Mapa político de América del Sur

Fuente: El Orden Mundial (s.f.)

En el mapa se observa claramente que la posición más privilegiada para concretar una operación de exportación por su cercanía geográfica la tiene Bolivia, el cual es limítrofe de Argentina. Perú, si bien no es contiguo, goza de cercanía. Ecuador y Venezuela que se ubican más al norte de Sudamérica por lo que tienen una desfavorable ubicación respecto al país exportador.

- Competencia: para la calificación de este criterio se tiene en cuenta el origen de las importaciones y su distribución en los países propuestos mencionados en el criterio “Comercio exterior”. En el caso de Perú y Ecuador se observa que tienen varios proveedores de consideración, siendo Colombia el que retiene la mayor proporción, aunque se presenta la posibilidad de que otros países puedan concretar operaciones de gran volumen. Es decir, no se evidencia un poderío absoluto de un solo país como sucede en Bolivia y Venezuela donde Brasil domina todas las importaciones siendo muy difícil poder competir contra él.

	PAISES	Perú	Bolivia	Ecuador	Venezuela
CRITERIOS	Ponderación				
Situación general del país	0,25	1 x(0,25)= 0,25	0 x(0,25)= 0	0 x(0,25)= 0	-1 x(0,25)= - 0,25
Comercio exterior	0,75	0 x(0,75)= 0	-1 x(0,75)= -0,75	-1 x(0,75)= -0,75	1 x(0,75)= 0,75
Tamaño del Mercado	0,50	1 x(0,50)= 0,50	-1 x(0,50)= -0,50	0 x(0,50)= 0	1 x(0,50)= 0,50
Ubicación geográfica	0,75	0 x(0,75)= 0	1 x(0,75)= 0,75	-1 x(0,75)= -0,75	-1 x(0,75)= -0,75
Competencia	0,50	1 x(0,50)= 0,50	-1 x(0,50)= -0,50	1 x(0,50)= 0,50	-1 x(0,50)= -0,50
Suma global		1,25	-1	-1	-0,25
RANKING		1	3	3	2

Tabla 5 Matriz de Pugh para seleccionar el país destino de la exportaciones de Ledesma

Fuente: Elaboración propia

El país que obtuvo la mejor calificación fue Perú presentando ventajas con respecto a las otras opciones, lo que indicó que es el destino más apropiado. En segundo lugar se posicionó Venezuela.

Para la concreción del segundo objetivo se utilizó la herramienta ‘Exportación paso a paso’ donde se detalló el proceso de exportación sugerido para que Ledesma concrete su venta al nuevo destino describiéndolo en las siguientes sus etapas.

Etapas Comerciales: la empresa Ledesma cuenta con antecedentes de exportación, lo realiza de manera habitual destinando cierto porcentaje de su producción. Por ende, cuenta con capacidad productiva, organizativa y financiera. Entre sus pilares se destaca la autofinanciación de sus proyectos reduciendo el riesgo crediticio, lo que indicaría que la organización optaría por no recurrir a prefinanciación o financiación de exportaciones.

Además, la misma está habilitada para ejercer el comercio y cuenta con las inscripciones correspondientes ante la Dirección General Impositiva (DGI) como exportadora y en la Dirección General de Aduanas (DGA).

El proyecto es comercializar con Perú el azúcar común TIPO A de pura caña individualizada en paquetes de 1Kg. La posición arancelaria es 1701.13.00.00Y, su tratamiento arancelario correspondiente es de 4,5% en concepto de Derechos de Exportación, al tratarse de una exportación a consumo la empresa podrá tramitar el beneficio del reintegro con alícuota de 2,5%.

El destino seleccionado (Perú) aplica las siguientes medidas impositivas:

TIPO DE PRODUCTO: LEY 29666-IGV 20.02.11	
Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	0%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuesto de Promoción Municipal	2%
Derecho Especificos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	1.25%
Sobretasa Tributo	0%
Unidad de Medida:	(*)
Sobretasa Sanción	N.A.

N.A.: No es aplicable para esta subpartida

Imagen 4 Gravámenes vigentes en Perú para la posición arancelaria 1701.13.00

Fuente: SUNAT (s.f., link)

El socio comercial para que Ledesma concrete esta operación se lo obtuvo de la Feria Expo - Alimentaria que se realizó en Lima en el mes de septiembre de 2022, se trata de “SUCDEN”, una multinacional con presencia en Perú quien será la encargada de distribuir el azúcar de Ledesma. La exportación es directa ya que el contacto se realiza directamente con la compañía importadora, sin que medie intermediario en el negocio ya que su presencia disminuye el margen de rentabilidad, afecta los precios y la empresa exportadora pierde cierto grado de control sobre el producto que está comercializando, en el caso de Ledesma, la empresa tiene experiencia y puede realizar sus trámites de exportación y contactarse con el importador. Luego de realizar el contacto con SUCDEN, Ledesma enviará la factura proforma de modo que se materialice la oferta comercial.

Oferta comercial: en la primera entrega se comercializan 27500 kg de azúcar común TIPO A de pura caña individualizada en paquetes de 1Kg. listas para ser vendidas a consumo a la empresa importadora “SUCDEN” de Perú. La cotización se realiza en un precio

estimativo para un total de 27500 kilos de azúcar. Se detallan además la Derechos de exportación que le corresponde pagar a Ledesma y lo que va a percibir en concepto de reintegros, siempre en base a la cantidad indicada de kilos y al Incoterm FCA.

- Costo unitario: \$89 por Kg. (0,39 USD por Kg)
 - Tipo de cambio al 10 de mayo de 2023: 1 USD = \$228,1 (dólar divisa BNA)
- 0,39 USD x 27500 Kg = USD 10.730 costo total.

CT

Precio FCA = -----

$$1 + \%R - \%DN - \%HonDA - \%UIG$$

CT = costo total de la mercadería = USD 10.730

%R = % de Reintegros a la Exportación = 2,5%

%DN = % Derechos a la Exportación

%D

$$\%DN = \frac{\%D}{1 + \%D} = 0,043$$

1 + %D

%D = % de Derechos de Exportación según el tratamiento arancelario vigente = 4,5%

%HonDA = % de Honorarios del Despachante de Aduana = 1,5%

%UIG = % de Utilidad más Impuesto a las Ganancias = 35%

10.730

----- = USD 18.924,16 FCA

$$1 + 0,025 - 0,043 - 0,015 - 0,35$$

- Derecho de Exportación que deberá pagar “Ledesma” por el despacho:

Monto a pagar: %DN x FCA = 0.043 x 18.924,16 = USD 813,73

- Reintegro de Exportación que “Ledesma” tiene derecho a percibir:

Monto a recibir: %R x FCA = 0,025 x 18.924,16 = USD 473,1

El objetivo es poder ofrecerle a la empresa importadora un precio relativamente bajo para que pueda tener su margen rentabilidad y así desembarcar en el mercado peruano con precios de penetración. Luego de probar el producto y el precio en el destino se obtiene una retroalimentación que servirá para definir si se puede elevar o mantener.

Etapas operativas: una vez aceptada la oferta comercial el siguiente paso es consensuar un contrato de compraventa internacional entre las partes en donde se pauten las obligaciones y derechos de cada una a fin de evitar cualquier tipo de controversia a la hora de ejecutar la operación.

El Incoterm considerado más apropiado es FCA (Free Carrier), en el cual las partes acuerdan un lugar convenido para la entrega de las mercaderías y la transferencia de los riesgos, en este caso un depósito “Manzur depósitos” ubicado en Av. Bolívar 200-252, La Quiaca, Jujuy. El transporte del territorio argentino comprendido entre Ledesma (Villa Libertador San Martín) y el lugar convenido en el Incoterm será efectuado por logística propia de la empresa argentina.

Es conveniente la elección de FCA debido a que la empresa importadora tiene una vasta experiencia en transporte internacional. Además, exime a Ledesma de ciertos riesgos y trámites internacionales.

Para el transporte internacional, si bien está a cargo de SUCDEN, el apropiado es el transporte terrestre por medio de un camión con contenedor cerrado de 20 pies FCL (full container load) debido a que el volumen de la carga lo completa. Se lo recomienda por su rapidez, flexibilidad y a que la distancia a recorrer no es significativamente larga.

En cuanto al embalaje, son paquetes individuales de un 1Kg embalados de a 10 unidades en bolsas de polietileno para mejorar su manipulación, además se detallan en los paquetes los datos de la mercadería. A su vez, estos fueron apilados en pallets americanos para cargarlos y descargarlos fácilmente del contenedor.

En lo respectivo a documentación Ledesma debió efectuar la Notificación de Exportación ante el Instituto Nacional de Alimentos (INAL); la Factura comercial Tipo E (correspondiente a una exportación); una Lista de empaque que acompaña la mercadería y la detalle; el Documento de transporte (Carta de Porte) que acredita la propiedad de la mercaderías; y el MIC/DTA documento que facilita los trámites en las aduanas

correspondientes debido a que Argentina, Bolivia y Perú integran la nómina de países que adoptaron su uso. Para estos documentos la empresa debió contactar un Despachante de Aduana, el cual brinda asesoramiento y realiza los trámites correspondientes.

En lo relativo a instrumentos de pago, para esta operación donde las partes no tienen antecedentes comerciales lo recomendable es la Carta de Crédito Bancaria, si bien es un instrumento costoso asegura el cobro de la exportación ya que se encuentra respaldada por dos bancos, uno en el país importador (SUCDEN – Perú) y otro en el exportador (Ledesma – Argentina), asegurando que cada parte reciba lo acordado en el contrato de compraventa internacional.

Para finalizar la operación Ledesma debe realizar la correspondiente liquidación de divisas contando con el plazo de 180 días corridos desde que la aduana oficializa el cumplimiento de las mercaderías.

Etapas Post Venta: Ledesma deberá analizar y comparar la operación realizada con lo planificado, verificar si es necesario ajustar aspectos que afecten su rentabilidad, la eficiencia del Incoterm pactado y la recepción del producto en destino en función del precio y calidad.

Para darle un marco temporal al desarrollo del proceso de exportación se ilustró un diagrama de Gantt detallando fechas estimadas y duración promedio de las actividades, las cuales están sujetas a factores externos de la organización pudiendo utilizarse como parámetro de tiempo para futuras operaciones de la empresa.

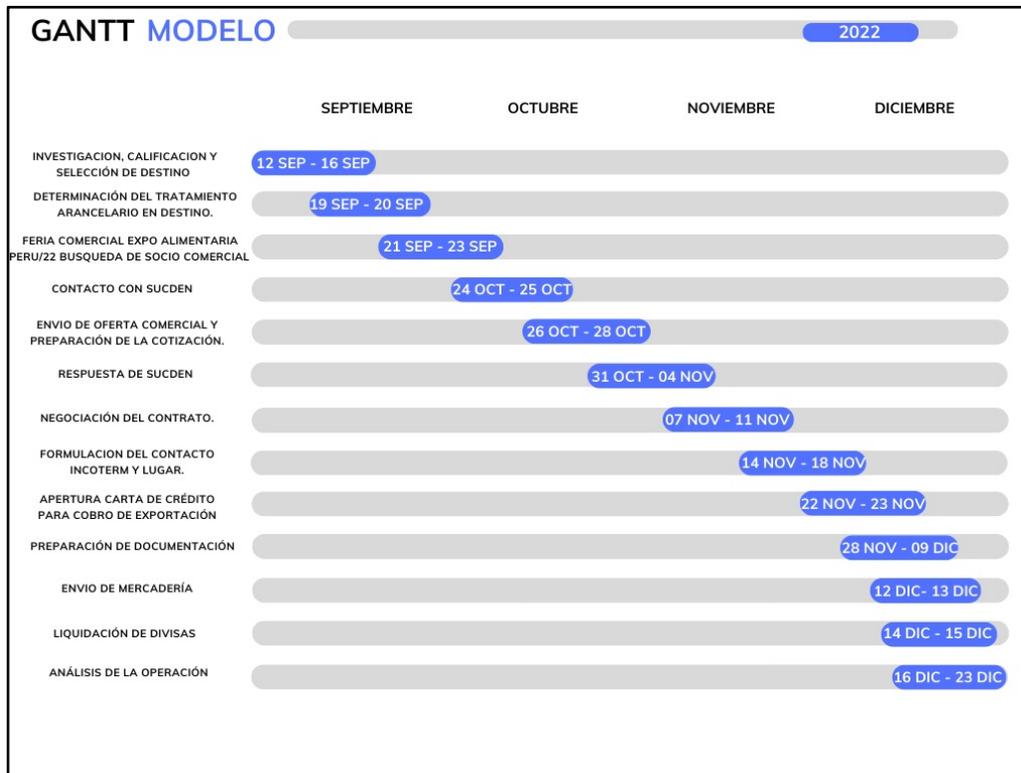


Imagen 5 Diagrama de Gantt: Proceso de exportación de la empresa Ledesma.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión y recomendación

La industria azucarera es el gran motor de la economía del norte argentino, si bien hay varios ingenios, Ledesma ha sido y es uno de los más reconocidos distinguiéndose por su calidad, trayectoria y prestigio. Llega a todos los consumidores del país, con las mismas ganas de crecer y superarse por lo que la empresa enfrenta un nuevo desafío en territorios internacionales llevando su producto estrella, el azúcar, a un nuevo destino: Perú.

Las actuales condiciones económicas y políticas de Argentina marcadas por la gran inestabilidad generan cierta resistencia en algunas compañías para afrontar nuevos proyectos, sin embargo, se concluyó que Ledesma con su gran estructura interna, orden y equilibrio está sumamente preparada para exportar, con pronósticos externos alentadores y una gran cantidad de consumidores potenciales.

Hacerlo junto a SUCDEN, una empresa importante con presencia en Perú, que conoce y opera en el mercado, le quita parte del control efectivo del producto a Ledesma, pero le asegura una llegada y distribución eficiente. Si bien en este reporte de caso se presenta una operación aislada que da inicio a una relación comercial, se puede precisar que debido a la forma de trabajo de Ledesma y el producto que ofrece esta exportación será la primera de muchas. Esta nueva relación comercial impacta positivamente en la empresa no solo económicamente sino también en la imagen de la marca y de sus productos fortaleciendo su posición exportadora. También repercute en su entorno generando mayor crecimiento en la industria, principalmente en puestos de trabajo lo cual favorece el desarrollo del noroeste argentino.

La recomendación para la empresa en este proceso de exportación es principalmente el cumplimiento eficiente de lo estipulado en el contrato de compraventa internacional partiendo de las fechas de envío de las mercaderías, el tipo y la calidad del producto, como así también con toda la documentación acordada y todo aquello que las partes se hayan comprometido a entregar. También es importante sugerirle a la empresa que no asuma compromisos que puedan afectar su organización interna, su capacidad de producción o su situación financiera, se aconseja que no descuide su estructura de costos para así poder mantener precios competitivos en el mercado internacional con estándares de calidad apropiados.

Es necesario remarcar el valor del cumplimiento de la compañía con el cliente del exterior debido a que si la operación se realiza con éxito y éste se encuentra satisfecho la imagen, el prestigio y el reconocimiento de la empresa y del país de origen se fortalecerán, potenciando nuevas operaciones comerciales. Es importante advertir que Argentina no siempre es vista en el mundo como un proveedor serio debido a los cambios en materia de comercio exterior, los cuales se modifican velozmente en función de las políticas del gobierno de turno. Sin embargo, las empresas nacionales siempre se han destacado por su buen desempeño, por lo tanto, cada operación que se realiza con éxito mejora la imagen y construye vínculos comerciales más sólidos de Argentina con el mundo.

Luego de efectuar el análisis Post venta y tener un mayor conocimiento del mercado se recomienda a Ledesma considerar la factibilidad de ampliar la línea de productos que exporta generando una mayor oferta comercial en Perú.

Bibliografía

- Argentina.gob.ar. (24 de Septiembre de 2021). *Ministerio de Economía* . Obtenido de El gobierno nacional eliminará los derechos a la exportación de servicios : <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-eliminara-los-derechos-la-exportacion-de-servicios>
- Ledesma. (s.f.). *Ledesma*. Obtenido de Azúcar : <https://www.ledesma.com.ar/azucar/>
- Observatorio de Comodities: Azúcar. (s.f.). Obtenido de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego de Perú: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1767326/Commodities%20Azúcar%3A%20oct-dic%202020.pdf>
- Santander Trade. (Julio de 2022). *Economía en Perú*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/peru/economia>
- Santander Trade. (Julio de 2022). *Santander Trade*. Obtenido de Cifras del comercio exterior en Perú: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/peru/cifras-del-comercio>
- Ministerio de Hacienda - Presidencia de la Nación. (2018). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Informes de cadena de valor: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_azucar.pdf
- (2001). *Decreto 959/2001*. Argentina.
- El Cronista. (22 de 09 de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>
- Banco Mundial. (2022). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/where-we-work>
- SUNAT . (s.f.). *SUNAT Perú*. Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- Diario El Exportador. (s.f.). *Diario El Exportador*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/DIARIODELEXPORTADOR/modelo-de-contrato-de-compraventa-internacional>
- E - COMEX. (s.f.). *¿A qué países exporta azúcar Argentina?* Obtenido de E-COMEX: <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/a-que-paises-exporta-azucar-argentina/>
- Scavage. (2021). *Exportaciones. Los demás. Los demás. Azucar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado solido. Azúcares y artículos de confitería*. Obtenido de Scavage: <https://www.scavage.com/trade?menu=ar.export/definitive&query=product:17019900000&group=2,-1&resolve=1&inquiry=country>
- AgrofyNEWS. (02 de 03 de 2022). *Azúcar en Argentina: ¿Quién es quién en un negocio que genera más de 1000 millones de dólares cada año?* Obtenido de AgrofyNEWS: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198451/azucar-argentina-quien-es-quien-negocio-que-genera-mas-1000-millones-dolares-cada-ano>
- Carrizo. (05 de 04 de 2021). *Agroindustria: Las once razones por las que la caña de azúcar podría ser el motor económico del NOA*. Obtenido de Clarín Rural:

- https://www.clarin.com/rural/once-razones-cana-azucar-podria-motor-economico-noa_0_tfKaos7qP.html
- Ledesma. (s.f.). *Seminario Final de Comercio Internacional*. Obtenido de Universidad Empresarial Siglo XXI:
<https://siglo21.instructure.com/courses/16652/pages/reporte-de-caso-modulo-0#gruopledesma>
- Ley Nº 20.628. Ley de Impuestos a las ganancias - Art.8. (27 de 12 de 1973). *Ley Nº 20.628. Ley de Impuestos a las ganancias - Art.8. Argentina. (1997). Ley Nº 23.349. Ley de Impuesto al Valor Agregado - Art. 8. Argentina.*
- Agrositio. (20 de 07 de 2022). Obtenido de Agrositio:
<https://www.agrositio.com.ar/noticia/224071-en-lo-que-va-de-2022-el-peso-argentino-es-la-moneda-que-mas-se-deprecio-en-toda-la-region>
- YARA. (s.f.). *Caña de Azúcar*. Obtenido de YARA: <https://www.yara.com.ar/nutricion-vegetal/cana-de-azucar/mercados-para-el-azucar/>
- El Cronista. (30 de 11 de 2021). *La Argentina, en su peor nivel educativo en una prueba de UNESCO: el Gobierno apuntó al macrismo*. Obtenido de El Cronista:
<https://www.cronista.com/economia-politica/la-argentina-en-su-peor-nivel-educativo-en-una-prueba-de-unesco-el-gobierno-apunto-al-macrismo/>
- Observatorio de Complejidad Económica [OEC]. (2020). Obtenido de Observatorio de Complejidad Económica: <https://oec.world/es/profile/hs/raw-sugar>
- Argentina.gob.ar. (04 de 08 de 2021). *Argentina distribuyó la cuota de azúcar adicional para exportar a Estados Unidos*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-distribuyo-la-cuota-de-azucar-adicional-para-exportar-estados-unidos>
- Rus Arias. (02 de Septiembre de 2022). *Matriz de Pugh*. Obtenido de Economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-pugh.html>
- Cámara de Comercio exterior de Córdoba [CaCEC]. (30 de Mayo de 2020). *La exportación paso a paso*. Obtenido de Cámara de Comercio exterior de Córdoba:
https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf
- Teamleader. (18 de 08 de 2021). Obtenido de Teamleader:
<https://www.teamleader.es/blog/diagrama-de-gantt>
- Observatorio de Complejidad Económica [OEC] . (2020). Obtenido de Observatorio de Complejidad Económica: <https://oec.world/es>
- Banco Mundial. (2021). Obtenido de Banco Mundial:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=ZJ>
- El Orden Mundial. (s.f.). Obtenido de El Orden Mundial:
<https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/mapa-politico-america-del-sur/>
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *Universidad Empresarial Siglo XXI*. Obtenido de Seminario Final de Comercio Internacional:
<https://siglo21.instructure.com/courses/16652/pages/reporte-de-caso-modulo-0#gruopledesma>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]. (s.f.). *OCDE - FAO Perspectiva Agrícolas 2020 - 2029*. Obtenido de Organización para la Cooperación y

el Desarrollo Económicos: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/1412899c-es.pdf?expires=1663622891&id=id&accname=guest&checksum=A89C90CEDCCB519B3B0D203BFE2490FC>

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (Mayo de 2023). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_221BCA18CD32.pdf