



Trabajo final de grado
Licenciatura en Comercio Internacional

**Identificación de oportunidades comerciales en Latinoamérica para la empresa Grupo
Ledesma**

Alumna: Martinello Amparo

Profesora: Bulacio Sofía

Legajo: CIN02314

DNI: 42892826

Año: 2022

INDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
<i>Objetivo general</i>	4
<i>Objetivos específicos</i>	4
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	4
<i>Clasificación arancelaria</i>	6
<i>Tratamiento arancelario</i>	6
<i>Organismos de promoción a las exportaciones</i>	6
<i>Acuerdos comerciales vigentes</i>	7
<i>Análisis de Grupo Ledesma</i>	7
<i>Análisis del sector nacional</i>	8
<i>Análisis del sector internacional</i>	13
DIAGNÓSTICO Y DICUSIÓN	14
MARCO TEÓRICO	16
PLAN DE IMPLEMENTACION	19
<i>Etapas comercial</i>	21
<i>Etapas operativa</i>	21
<i>Cálculo de CPT</i>	22
<i>Etapas de post venta</i>	23
<i>Diagrama de Gantt</i>	24
Tabla 11: Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.	24
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	24
BIBLIOGRAFIA	26
ANEXO	28

RESUMEN

El presente trabajo de final de grado tuvo como principal objetivo identificar una oportunidad para la exportación de bioetanol por parte de Grupo Ledesma. Se presentó la situación de la empresa y el contexto de esta y luego se plantearon las herramientas necesarias para el análisis.

Las herramientas utilizadas permitieron observar la situación interna de la empresa, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y la situación externa de esta, demostrando cuales eran las capacidades de exportar el producto seleccionado a un país latinoamericano. Luego, se establecieron los pasos a seguir para materializar la exportación de bioetanol a Perú. Es el país más conveniente para exportar bioetanol, debido a que, luego de un análisis de las características, obtuvo un resultado positivo en cuanto a los demás países preseleccionados.

Palabras claves: oportunidad comercial, bioetanol, exportación, mercado latinoamericano.

ABSTRACT

The main objective of this final degree thesis was to identify an opportunity for bioethanol exports by Grupo Ledesma. The company's situation and context were presented and then the necessary tools for the analysis were proposed.

The tools used made it possible to observe the company's internal situation, strengths, weaknesses, threats and opportunities, and its external situation, demonstrating its capacity to export the selected product to a Latin American country. Then, the steps to follow to materialize the export of bioethanol to Peru were established. It is the most convenient country to export bioethanol to because, after an analysis of the characteristics, it obtained a positive result compared to the other pre-selected countries.

Keywords: commercial opportunity, bioethanol, export, Latin American market.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se desarrolla una investigación pertinente que busca encontrar oportunidades de negocios internacionales en el mercado latinoamericano, haciendo foco principal en el bioetanol, para la empresa Grupo Ledesma. Se toma al mercado de Latinoamérica para aprovechar las cortas distancias para disminuir los costos de transporte y, además, el beneficio arancelario por el acuerdo del MERCOSUR y ALADI.

Se busca desarrollar un trabajo en el cual se identifique el mercado más pertinente para la venta de este producto, teniendo en cuenta diversas cuestiones, como la distancia al país, características económicas, socioculturales y de consumo.

Grupo Ledesma es una empresa asentada en la provincia de Jujuy dedicada a la agroindustria, sector productivo clave de la República Argentina, y es una de las más importantes del país. Es una empresa comprometida con la sociedad y con el medioambiente, sobre todo en la ciudad donde nació, la localidad de Libertador General San Martín, participando de diversos proyectos en compromiso con el desarrollo sustentable de las comunidades en las cuales participa.

La organización posee actividades en varias localidades del país, como Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos, CABA y provincia de Buenos Aires, y la provincia de Jujuy, donde se va a hacer foco en el siguiente trabajo.

La riqueza de la provincia de Jujuy es la agricultura, el cultivo de la caña de azúcar más específicamente. Aquí se encuentra el complejo agroindustrial, más de 40.000 hectáreas en campos de caña de azúcar. Además, existen fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel.

En Ledesma se produce y se vende el bioetanol a las refinerías a través de BioLedesma S.A., empresa creada en 2010 para la comercialización de este producto. Su participación en el mercado fue creciendo año tras año, hasta llegar a convertirse en el segundo productor de bioetanol a base de caña del país con una participación en el mercado de aproximadamente el 8 % (Ledesma, Alcohol y Bioetanol, s.f.).

Un caso de éxito que se destaca en la producción nacional y exportación del bioetanol es la empresa Bio4 (Bioetanol Río Cuarto SA), ubicada en la localidad de Río Cuarto,

Córdoba. Es una empresa agroindustrial que busca agregar valor a los granos producidos en la región, siempre teniendo en cuenta y realizando la sustentabilidad. La producción de bioetanol, en este caso, se realiza a partir del maíz. Esta organización realiza exportaciones a países de Latinoamérica, siendo un caso para tener en cuenta a la hora de analizar la identificación de oportunidades comerciales para Grupo Ledesma.

El sector agroindustrial se dedica a la industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y biológicos. Constituye, en nuestro país, el 25% de la industria manufacturera y representa el 40% de las exportaciones y tiene un gran potencial de crecimiento. Es el principal generador de divisas en nuestro país. Además, es un gran generador de empleo, tanto en el campo como en las cadenas agroindustriales.

Siguiendo los Núcleos Socioproductivos Estratégicos en el Sector Agroindustria, el número cuatro hace referencia al desarrollo de biorrefinerías para obtener bioproductos, como biocombustibles, incentivando el agregado de valor a la producción de nuestro país, en el marco de la eficiencia energética (Universidad Siglo 21, s.f.).

Objetivo general

- Identificar las oportunidades comerciales en Latinoamérica para la exportación de bioetanol producido por Grupo Ledesma, tomando como espacio temporal el año 2022 al 2023.

Objetivos específicos

- Seleccionar el mercado latinoamericano adecuado para la exportación de bioetanol.
- Establecer los pasos para la exportación del producto elegido al mercado seleccionado.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este apartado se busca realizar un análisis para luego determinar si la empresa está en condiciones de exportar a algún país de Latinoamérica, teniendo en cuenta diversos aspectos. Lo primero a realizar es un análisis interno de Grupo Ledesma, luego un análisis del contexto donde se desenvuelve la empresa, es decir, Argentina. Por último, se realizará un análisis de las importaciones y exportaciones mundiales, para conocer competidores y posibles futuros clientes.

La empresa cuenta con experiencia en ventas internacionales debido a la gran cartera de productos que posee, facilitando el proceso de internacionalización al ya conocer sobre la materia. Si bien cuenta con experiencia en mercados internacionales, específicamente para el mercado del bioetanol no, por lo que, deberá ganar su espacio y reconocimiento en los mercados externos.

La empresa posee diversas carteras de productos que se detallan a continuación:

- Azúcar
- Papel y cuadernos
- Alcohol y bioetanol
- Frutas y jugos
- Carnes y Granos
- Energía

En el caso del negocio de azúcar, jarabes y alcohol atiende al mercado masivo llegando a empresas minoristas y a comercios pequeños a través de distribuidores y mayoristas. Trabaja, además, con empresas medianas y grandes de la industria nacional y extranjera. Se obtuvo la certificación ISO9001, en relación a la recepción de la caña de azúcar, la fabricación de azúcar y alcohol, logística, abastecimiento, venta, servicio postventa y recursos humanos (Universidad Siglo 21, s.f).

El bioetanol es un tipo de alcohol etílico que puede utilizarse como combustible, mezclándolo con las naftas en distintas proporciones. Es considerado una energía renovable, debido a que es de origen vegetal. El empleo de este disminuye la emisión de gases contaminantes, lo que ayuda a contribuir a la disminución de la contaminación ambiental (Bio4, s.f)

Las especies vegetales a partir de las cuales puede obtenerse el bioetanol son el maíz, trigo, cebada, sorgo, remolacha azucarera y caña de azúcar. Grupo Ledesma produce bioetanol utilizando como materia prima la caña de azúcar.

Clasificación arancelaria

POSICION	NOMENCLATURA	RAMO
2207.20.11.000F	NCM / SIM	II – CEREALES, ALIMENTOS Y MADERAS

Tabla 1. Fuente: elaboración propia a partir de Tarifar, 2022.

SECCION	IV
CAPITULO	22
PARTIDA	2207
SUBPARTIDA	2207.20
SISTEMA ARMONIZADO	
NOMENCLATURA COMUN DEL MERCOSUR	2207.20.11
SISTEMA INFORMATICO MALVINA	2207.20.11.000.F

Tabla 2. Fuente: producción propia a partir de Tarifar, 2022.

Tratamiento arancelario

DERECHOS DE EXPORTACION	4,5%
REINTEGRO	1,25%

Tabla 3. Fuente: producción propia a partir de Tarifar, 2022.

Organismos de promoción a las exportaciones

- Argentina Trade Net: ““Argentina Trade Net” es el instrumento que ha desarrollado la Cancillería Argentina para acercar a nuestras empresas exportadoras y a otros actores públicos y privados vinculados al comercio exterior, de manera rápida y eficiente, la información de inteligencia de mercados generada por toda la Red de Embajadas, Centros de Promoción y Consulados argentinos en el exterior. De la mano de nuestras más de 150 oficinas distribuidas por el mundo, ponemos a disposición de las empresas argentinas, información necesaria para el desarrollo de sus negocios internacionales.” (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, s.f).

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional: “Somos la agencia nacional de promoción de exportaciones e inversiones dependiente de la Cancillería Argentina. Promovemos las exportaciones y las inversiones en Argentina, acompañando a las Pymes en su salida al mundo y facilitando proyectos de inversión productiva a lo largo del territorio nacional.” (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, s.f).

Acuerdos comerciales vigentes

Argentina posee, en la actualidad, los siguientes acuerdos comerciales:

- ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración)
- Bolivia
- Brasil
- Chile
- Colombia
- Colombia, Ecuador y Venezuela
- Cuba
- Egipto
- India
- Israel
- MERCOSUR
- México
- Paraguay
- Perú
- SELA (Sistema Económico Latinoamericano)
- SACU (Unión Aduanera del África Meridional)
- Uruguay. (Argentina.gob.ar, s.f).

Análisis de Grupo Ledesma

Para realizar el análisis interior de Grupo Ledesma se utiliza la herramienta FODA. Esta herramienta, planteada por Kotler & Keller, se utiliza para explicar los factores internos y externos que afectan a la empresa.

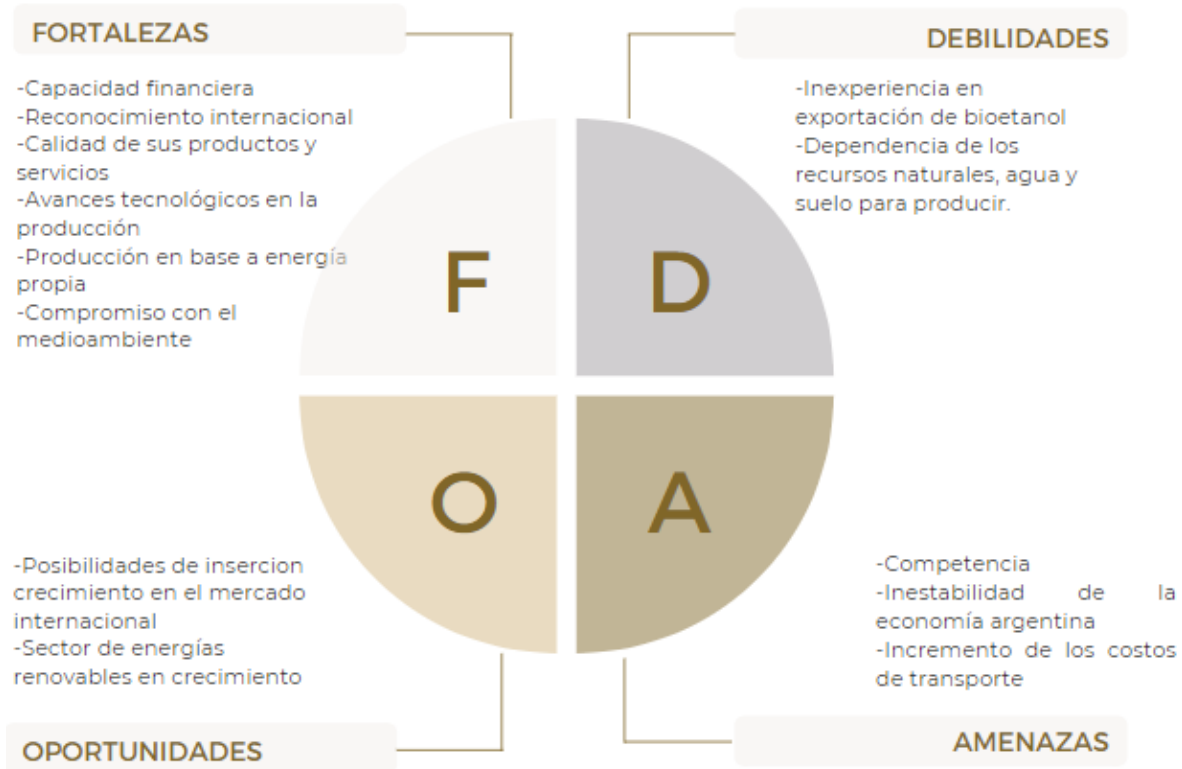


Imagen 1. Análisis FODA de Grupo Ledesma. Fuente: elaboración propia.

Análisis del sector nacional

Luego de realizar el análisis de las características que afectan internamente a la empresa, se procede a realizar un análisis del sector en el cual se encuentra esta. Para esto se utiliza la herramienta PEST, planteada por Kotler y Keller, en el libro *Dirección de Marketing* (2012). En esta herramienta se estudian factores Políticos-Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

POLITICO-LEGAL

Alberto Fernández es el presidente electo en diciembre de 2019 y su mandato continúa hasta 2023.

El Índice de Confianza del Gobierno mide la evolución de la opinión pública con respecto al trabajo del gobierno a lo largo de su mandato. Está diseñado con el objetivo de tomar lo que los ciudadanos piensan sobre aspectos esenciales del gobierno nacional. (Universidad Torcuato di Tella, s.f).

A lo largo de los años se observan oscilaciones en cuanto a aumentos y disminuciones mes a mes del ICG, pero, en rasgos generales, desde el comienzo de este gobierno, la confianza a disminuido (y, a su vez, es menos que en el gobierno de Mauricio Macri). En el último mes, agosto de 2022 el ICG fue de 1,18 puntos, con un aumento con respecto al mes anterior. En términos interanuales, el índice disminuyó un 36%.

Al iniciar su mandato, se realizaba la promesa de resurgir la economía argentina tras seguidas recesiones económicas. Su manejo con la pandemia y sus impactos económicos y sociales, sumados a la lenta reactivación post pandemia, hicieron que su popularidad disminuya. Por esto, en las elecciones legislativas llevadas a cabo en noviembre de 2021, el partido gobernante de Argentina perdió la mayoría del Congreso por primera vez en casi cuarenta años (Santander Trade, 2022).

El gobierno actual es un gobierno que demuestra una inclinación de sus pensamientos hacia la izquierda. Desde el comienzo de su mandato, y con una fuerte acentuación en el año 2022, se han tomado decisiones que afectaron fuertemente al comercio internacional. Con el objetivo de estabilizar precios, en 2021 se impuso una prohibición a la exportación de ciertos cortes de carne vacuna, que, cabe destacar, es un producto de exportación muy fuerte en nuestro país.

También se han impuesto restricciones a la importación, tomando como más importantes, las decisiones tomadas en 2022. El gobierno tomó la decisión de pasar un gran universo de posiciones arancelarias a Licencias No Automáticas, lo que significó trámites más extensos para la aprobación de declaraciones juradas previas a la importación, y en muchos casos, la nula aprobación de estas. En octubre se tomó la decisión de finalizar el Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI) y pasar al Sistema de Importaciones de la República Argentina (SIRA), donde no solo se pasaron más posiciones arancelarias a Licencias No Automáticas, sino que, no se otorga el acceso al Mercado Libre de Cambios con la inmediatez que antes se realizaba.

En cuanto a biocombustibles, en el año 2021 se aprobó una ley que estableció un nuevo régimen de biocombustibles hasta el 2030. Con esta ley se establecieron nuevos cortes de para nafta y gasoil, en el caso de la nafta se pautó un mínimo obligatorio de 12% de bioetanol, mientras que, para el gasoil, el corte mínimo de biodiesel es de 5%. Para el caso

de caña de azúcar contempla un mínimo de 6% de mezcla obligatoria. Esta regulación busca darles más importancia y desarrollo a los productores de biocombustibles, para sostener e incrementar la actividad, que es generadora de numerosos puestos de trabajo.

ECONÓMICO

Argentina cuenta con una larga historia de inestabilidad política y económica. En 2021 el país tuvo un crecimiento estimado del PBI del 7,5% gracias a la recuperación de las inversiones y el consumo privado, como así también por el aumento del valor de las exportaciones gracias al alto precio de las materias primas. Se espera que se siga recuperando en los últimos años, a un ritmo más lento, el FMI prevé un crecimiento del 2,5% para 2022 y el 2% para 2023 (Santander Trade, 2022).

El PBI en el primer trimestre de 2022 creció un 0,9% con respecto al trimestre anterior. La variación interanual del PBI ha sido del 6,1% (Datos Macro, 2022).

La inflación del país aumento en 2021 alcanzando un estimado del 52,1% según el INDEC. Para frenar la inflación, el Banco Central utilizó como herramienta la depreciación de la moneda por debajo de la inflación. La deuda publica alcanzo en 2021 el 104,5% del PBI.

Para contrarrestar la crisis provocada por la pandemia, el gobierno aplicó medidas como el aumento en gasto sanitario, apoyo financiero a trabajadores y grupos vulnerables, control de precios de alimentos y suministros médicos, entre otros. Estas medidas sumaron el 2,1% del PBI en 2021 y se espera que sumen el 0,9% del PBI en 2022.

La tasa de desempleo se redujo un 10%, acompañando la recuperación económica. Si bien el empleo formal aumento, las tasas de la informalidad son alarmantes para el país. La pobreza representa más del 40% de la población y es una preocupación creciente (Santander Trade, 2022).

Argentina ocupa un papel importante en la economía por su producción agrícola. A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor de productos derivados de la soja. La soja y caña de azúcar se cultivan para la producción de biocombustibles, siendo el mayor exportador de biodiesel y el sexto productor mundial. El sector agrícola representa el 5,9% del PBI.

Argentina es un país rico en recursos energéticos, es el cuarto productor mundial de gas natural en Latinoamérica y tiene el tercer mayor yacimiento de gas en el mundo, con la cuarta mayor reserva de litio. Las exportaciones agrícolas representan un ingreso clave, siendo el 60% de las exportaciones del país (U\$S 36.700 millones) (Universidad Siglo 21, s.f).

En el siguiente cuadro se pueden observar los valores de las importaciones y exportaciones argentinas y el saldo de la balanza comercial.



Imagen 2. Intercambio comercial argentino. Fuente: INDEC, 2022.

Las exportaciones del sector combustibles y energía representaron el 5,3% de las exportaciones totales, por 414 millones de dólares, simbolizando una suba del 7,8% con respecto al mismo periodo del año 2021. (INDEC, 2022).

Actualmente existen diversos tipos de cambio en el país:

- Dólar oficial: es el tipo de cambio de referencia. Es tomado por el Ministerio de Economía para calcular la deuda bruta y las empresas que deben cancelar vencimientos en moneda extranjera.
- Dólar mayorista: es aquel intercambiado en operaciones con bancos y agentes de comercio exterior.
- Dólar blue: es el billete que se comercializa fuera del circuito legal.
- Dólar futuro: es el que se compra en el mercado Rofex. A ese valor se pactan operaciones con anticipación.
- Dólar Contado Con Liquidación: surge de cambiar pesos por dólares en el exterior mediante la compra-venta de acciones y títulos de deuda.
- Dólar bolsa o MEP: se trata de la compra de bonos en la bolsa porteña con pesos y la venta del mismo título en dólares.

- Dólar ahorro: este billete tiene un impuesto del 30% y cada persona puede comprar un máximo de U\$S 200 por mes.
- Dólar tarjeta o dólar turista: al tipo de cambio minorista se le debe sumar el 30% de impuesto PAIS y un 45% de percepción, que luego se descuenta del impuesto a las Ganancias o se devuelve al contribuyente a comienzo del año próximo.
- Dólar para turistas extranjeros: el banco o casa de cambio recibe los dólares del turista y los ingresa al sistema mediante la compra de títulos en el mercado.
- Dólar Cedears: son certificados de depósitos que representan acciones de empresas que cotizan en el exterior y no en Argentina.
- Dólar Ledes: consiste en comprar letras del tesoro en pesos, ya que algunos de estos títulos cotizan en moneda local y en dólares.
- Dólar Cripto: el tipo de cambio para acceder a dólares mediante criptomonedas está por encima de los \$300. En el ecosistema cripto existen diferentes cotizaciones según la billetera virtual con la que se opere. (Ámbito, 2022).

SOCIAL

Según el último censo, realizado por el INDEC en mayo de 2022, la población total es de 47.327.407 habitantes. En el primer trimestre de 2022 la tasa de actividad fue del 46,5%, la tasa de empleo del 43,3% y la tasa de desocupación del 7%.

Para el segundo semestre de 2021 se registró 2,6 millones de hogares en situación de pobreza (el 27,9% del total estudiado), lo que representa 10,8 millones de personas en pobreza (el 37,3% del total estudiado), siendo el ingreso promedio total familiar de \$46.712. (INDEC, 2021).

El sector de biocombustibles genera numerosos puestos de trabajo en el país, el biodiesel genera 2000 empleos directos y 4000 indirectos, el bioetanol de caña (es el caso de Grupo Ledesma) genera 14000 puestos de trabajo directos y 42000 indirectos.

TECNOLOGICO

En este apartado es importante mencionar que, los avances en las Tecnologías de la Información y el Conocimiento han sido un aporte fundamental para el desarrollo y crecimiento de la agroindustria y la producción de bienes con valor agregado.

Cabe destacar que, para el proceso productivo del bioetanol, es fundamental contar con tecnología que permita optimizar tiempos y recursos, de manera que facilite la producción tanto del bioetanol como de otros derivados que surgen del proceso productivo.

Análisis del sector internacional

En este apartado, se analizarán las importaciones y exportaciones mundiales para el bioetanol, como así también quienes representan una competencia para Grupo Ledesma, y quienes pueden ser posibles clientes.

El objetivo es analizar quien representa la competencia para Grupo Ledesma a nivel mundial, y, a su vez, que países de Latinoamérica son los mayores importadores del producto, para establecer quienes podrían ser posibles futuros clientes en la búsqueda de una oportunidad comercial.

PAIS	VALOR EXPORTADO EN 2021 (miles de USD)
Estados Unidos	1.719.172
Países Bajos	93.179
Francia	87.526
España	73.020
Canadá	71.451
Polonia	48.510
Sudáfrica	46.023
Alemania	43.798
Bélgica	40.852
Hungría	38.885

Tabla 4. Diez principales exportadores del producto en 2021. Fuente: elaboración propia a partir de Trademap, últimos datos disponibles.

Como análisis de la tabla anteriormente presentada, Estados Unidos representa la mayor competencia para la exportación del bioetanol. Este país se encuentra en el mismo continente, por lo cual, representa un competidor importante a ser tenido en cuenta.

PAIS	VALOR IMPORTADO EN 2021 (miles de USD)
Perú	131.661

Colombia	37.058
Jamaica	25.505
Panamá	8.615
Honduras	4.066
El Salvador	3.234
Barbados	2.971
Chile	2.483
Guyana	2.253
México	1.127

Tabla 5. Diez principales importadores de Latinoamérica del producto en 2021. Fuente: elaboración propia a partir de Trademap, últimos datos disponibles.

Como análisis de la tabla anterior, se puede concluir cuales son los países de Latinoamérica que más importan la Posición Arancelaria. Estos países son tenidos en cuenta como futuros posibles clientes.

DIAGNÓSTICO Y DICUSIÓN

Luego del análisis de situación realizado, se puede determinar cómo se encuentra la empresa para realizar la exportación del producto elegido, el bioetanol.

En el análisis del entorno se pudo observar las distintas variables de Argentina que afectan a esta problemática. En el contexto que actualmente atraviesa el país, exportar representa un desafío debido a que conlleva costos de inversión y puesta en marcha para llevar adelante la venta internacional.

Los cambios en el valor de la moneda extranjera, los distintos tipos de cambio que existen y las restricciones para el comercio internacional, son factores que desincentivan la internacionalización de las empresas, debido a que representan barreras difíciles de superar. Estos factores, además, disminuyen la competitividad de las empresas nacionales frente a empresas extranjeras que gozan de estabilidad económica y un sistema de cambio seguro y desarrollado.

Se ha elegido realizar un proyecto para la internacionalización del bioetanol debido a que es un producto que la empresa no exporta habitualmente, y, además, es un producto

innovador que se encuentra en un sector en pleno desarrollo. Es por esto, que se busca desarrollar una estrategia de penetración en el mercado externo para que Grupo Ledesma gane un lugar y reconocimiento en el mercado internacional de este producto.

El bioetanol es un producto que Grupo Ledesma, desde el comienzo de la pandemia, ha disminuido su producción y comercialización para dedicarse a la producción de alcohol etílico, por la alta demanda. Debido a que la pandemia cesa con el tiempo, es importante que la empresa comience nuevamente a aumentar la producción de bioetanol y disminuir la de alcohol etílico.

El mercado latinoamericano representa un destino atractivo para el producto, no solo por la proximidad a Argentina, para aprovechar los costos de transporte, sino también, por la existencia de acuerdos comerciales que beneficien tanto a la empresa vendedora como la compradora.

En el análisis FODA se analizaron variables externas e internas que afectan a la empresa. Grupo Ledesma tiene la oportunidad de aprovechar todas sus fortalezas para contrarrestar las amenazas que se le presentan. Al tener la capacidad de financiación propia y producción en base a energía propia, la empresa puede contrarrestarla inestabilidad de la economía del país y los costos que conllevan una exportación. Además, la calidad de sus productos y servicios y los avances tecnológicos que permiten producir con mayor competitividad, sirven para contrarrestar la amenaza que presupone la competencia.

Grupo Ledesma puede aprovechar distintos organismos que apoyan y ayudan a la exportación, como lo es la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. Además, pueden participar de ferias internacionales, teniendo un beneficio de subvención por parte del Estado. También se cuenta con el beneficio fiscal del reintegro a la exportación, la devolución de IVA y la deducción del impuesto a las ganancias.

Al tratarse de una empresa con trayectoria y reconocimiento, la exportación del bioetanol representa una oportunidad para posicionarse en el exterior, ganar reconocimiento y afianzar su posición sobre el cuidado del medioambiente. Además, la participación de empresas argentinas en el exterior ayuda a mejorar la imagen del país, haciendo que esta se vuelva más sólida y confiable hacia compradores del exterior.

Grupo Ledesma se encuentra en condiciones óptimas para llevar adelante la exportación de bioetanol. Con una planeación y desarrollo del proceso exportador, junto con profesionales que acompañen toda la operación se puede llevar adelante una exportación exitosa que permita a la empresa posicionarse en el mercado internacional de bioetanol.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se explican las herramientas que se utilizan para analizar la posibilidad de exportación de Grupo Ledesma y el cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados.

Para el cumplimiento del primer objetivo, es decir, la selección de un país latinoamericano para realizar la exportación de bioetanol, se utiliza la matriz multicriterio planteada por la Universidad Siglo 21 (s.f). Esta consiste en plantear una serie de criterios para evaluar los potenciales países para la exportación, y luego, en base a una ponderación, construir una matriz en base a estos criterios donde se pueda puntuar y obtener el puntaje total para cada uno de los países. El país con más puntaje es aquel que representa la mejor opción para llevar a cabo la exportación de bioetanol.

El primer paso, es definir qué criterios se va a utilizar para evaluar. Una vez establecidos, se les asigna un valor que demuestra la importancia para analizar el problema en cuestión. Esta ponderación normalmente va del 1 al 3, donde:

- 1 representa las peores opciones
- 3 representa las mejores opciones

Es muy importante elegir correctamente los criterios con los cuales se va a evaluar las alternativas. Para el caso de la exportación de bioetanol a Latinoamérica, los criterios para evaluar los países son:

- Importaciones totales de la posición arancelaria en el año 2021.
- PBI
- Distancia desde Argentina al país
- Inflación
- Derechos de importación

Una vez que se eligieron los criterios a utilizar, se evalúa cada país en base a estos, asignándoles una ponderación según cada criterio. Luego, se construye la matriz multicriterio y se puntúa a los países, basándose en la ponderación realizada anteriormente y la importancia de cada criterio para la problemática. Como resultado, se obtiene un país con la mayor puntuación.

A continuación, se muestra un ejemplo de matriz multicriterio.

Criterios		Criterio N° 1	Criterio N° 2	Criterio N° 3	Criterio N° 4	TOTAL
Pais	Peso					1
Pais N° 1	Valor					
	Ponderacion					
Pais N° 2	Valor					
	Ponderacion					
Pais N° 3	Valor					
	Ponderacion					
Pais N° 4	Valor					
	Ponderacion					

Tabla 6: ejemplo de matriz multicriterio. Fuente: elaboración propia.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, establecer los pasos necesarios para la exportación del bioetanol, se utilizará el manual del exportador brindado por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba CACEC (2020). Este tiene como objetivo la comprensión de la dinámica de la exportación de forma sencilla y ágil.

La información se presenta en un formato como el siguiente:

1. Etapa comercial
2. Etapa operativa
3. Etapa postventa
4. Anexos

En la primera etapa, la comercial, se plantea lo que se quiere exportar, como debe prepararse el empresario, que aspectos son los necesarios para iniciar la exportación, los tributos y normativas que deben tenerse en cuenta, el análisis de las condiciones de venta, el medio de transporte adecuado y los tipos de seguros que se pueden contratar, aspectos financieros y el tratamiento cambiario. También hace referencia a la investigación de mercado que es necesario realizar, que información debe contener, que alcance debe tener, y cuestiones a tener en cuenta como la adaptación del producto, la marca, las normas de calidad, etc.

La segunda etapa hace referencia a la operativa de la exportación. Esta parte contiene explicación sobre los distintos tipos de contratos que pueden llevarse a cabo, las garantías que pueden acompañar ese contrato, las formas de pago. Como debe programar el exportador su producción, la contratación del transporte, los trámites aduaneros necesarios, la intervención previa que puede tener la mercadería, los documentos que debe tener para exportar, y el control hasta llegar al momento de la carga de la mercadería. Luego explica el cobro de la operación y el pago de los tributos correspondientes.

La tercera etapa, de postventa hace referencia a, una vez realizada la exportación, comparar costos y beneficios para saber si la operación fue rentable o no. Además, menciona los servicios postventa que deben brindarse al comprador de la mercadería y destaca la importancia de este servicio para que la experiencia del comprador sea satisfactoria.

En el anexo menciona distintos conceptos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de exportador, como así también, organismos e instituciones de promoción a las exportaciones, cálculos de precios, instructivos, entre otras cosas.

PLAN DE IMPLEMENTACION

Luego del análisis sobre la situación actual de la empresa para exportar bioetanol, y la presentación de las herramientas con las cuales se va a responder a los objetivos específicos, se procede a desarrollar el plan de implementación. En esta sección se lleva a cabo el desarrollo de las herramientas propuestas en el marco teórico para llevar adelante los objetivos planteados.

Para dar respuesta al primer objetivo, la selección del mercado meta, se procede a desarrollar la matriz multicriterio previamente explicada.

En el apartado “ANEXO” se presentan los cuadros sobre los cuales se realiza la matriz multicriterio. En estos se detalla, para cada criterio elegido, el puntaje correspondiente para cada país.

Criterios		IMPORTACIONES	DISTANCIA	DERECHOS DE IMPO	INFLACION	PBI	TOTAL
Pais	Peso	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	1
PERU	Valor	3	2	3	2	3	2,7
	Ponderacion	0,9	0,4	0,6	0,2	0,6	
COLOMBIA	Valor	2	1	2	1	3	1,9
	Ponderacion	0,6	0,2	0,4	0,1	0,6	
JAMAICA	Valor	2	1	1	1	1	1,3
	Ponderacion	0,6	0,2	0,2	0,1	0,2	
PANAMA	Valor	1	1	3	3	2	1,8
	Ponderacion	0,3	0,2	0,6	0,3	0,4	
HONDURAS	Valor	1	1	2	2	1	1,3
	Ponderacion	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	

Tabla 7: matriz multicriterio. Fuente: elaboración propia.

Luego de haber desarrollado la matriz multicriterio, se puede concluir que el país más pertinente para realizar la exportación de bioetanol es Perú, debido a que, siguiendo la lógica de la matriz multicriterio, es el país con mayor puntaje obtenido luego del análisis, habiendo obtenido 2.7 puntos.

Perú presenta las mejores condiciones para realizar la exportación del producto elegido. De todos los países preseleccionados, este es el que más cercanía tiene con Argentina, sumado a que es el país que mayores importaciones tiene del producto. Además, si bien no posee los derechos de importación más bajos, el valor es menor a otros países. Perú denota ser una economía estable y desarrollada, debido a los valores altos de PBI y el bajo porcentaje de inflación anual.

Además de todas las características positivas que tiene Perú, cabe destacar que tanto este país como Argentina, forman parte del ALADI. En este contexto, se busca generar cooperación e integración económica y física para crear un espacio que facilite la libre circulación de bienes y servicios y la utilización de los factores productivos. También se busca crear un área de libre comercio mediante el comercio internacional y la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias que afecten a este.

A continuación, se presenta una lista de empresas que representan posibles compradores del producto en el país elegido y el monto importado del producto en 2022.

IMPORTADOR	U\$S CIF
Refinería La Pampilla S.A.A	37.795.877
Petroleos Del Peru Petroperu Sa	33.573.698
Pure Biofuels Del Peru S.A.C	15.357.725
Unique S.A.	548.858
Smc Corporation S.A.C.	18.546
Farminindustria S.A.	1.686
Negociar S.A.C.	1.655
Sgs Del Peru S.A.C.	507

Tabla 8. Fuente: elaboración propia.

La empresa elegida para realizar la exportación en Perú es Refinería La Pampilla S.A.A., debido a que es la compañía que mayores importaciones registra de bioetanol en el año 2022.

Los datos correspondientes a la empresa previamente elegida son:

	REFINERIA LA PAMPILLA S.A.A.
DOMICILIO	AV. VICTOR ANDRÉS BELAÚNDE 147 VÍA PRINCIPAL 110
TELEFONO	(511) 215-6225

Tabla 9. Fuente: elaboración propia.

Para cumplir con el segundo objetivo, es decir, establecer los pasos para realizar la exportación se desarrolla el paso a paso siguiendo el manual de la CACEC explicado en el apartado anterior.

Etapas comercial

Para empezar con el proceso de exportación, se debe tener en cuenta los tributos que deben abonarse en el país de origen para la venta internacional de la mercadería. En el caso del bioetanol se paga un 4.5% de derechos de exportación, y, como beneficio, se recibe un reintegro del 1.25% de la exportación.

Como primer paso comercial, se establece una conversación con el comprador, donde se determinan todos los términos que van a regir la exportación. En esta operación, el vendedor es quien toma más riesgos, eligiendo una incoterm CPT para trasladar la mercadería. Luego, en función de esa convención, se emite una factura PROFORMA plasmando las condiciones anteriormente pactadas.

Una vez establecidas las condiciones de la venta, se procede a analizar cuál es el medio de transporte más adecuado para la operación. En este caso, por las características de la mercadería y la cercanía del país de destino, el medio de transporte convenido es terrestre. La mercadería se acondicionará en un camión cisterna de 45.000 litros de capacidad para ser trasladados desde Argentina a Perú.

Etapas operativa

Los detalles de la operación son:

- Exportación de 45.000 litros de bioetanol, un camión cisterna.
- Incoterm: CPT
- Medio de transporte: terrestre
- Aduana de salida: Paso de Jama

- Distancia entre el punto de salida y destino: 2.559 km
- Precio unitario: USD 0.91
- Total CPT: USD 40938.98
- Flete: USD 4374 (cotizado mediante SEARATES)
- Seguro (1%): USD 453.13

Cálculo de CPT

Utilizando la calculadora FOB de CIVUCE, se presenta el cálculo del valor CPT.

CPT TOTAL	USD 40938,98
CPT UNITARIO	USD 0,91
COSTOS DE EXPORTACION	USD 31500
UTILIDAD NETA	USD 8187,8
DERECHOS DE EXPORTACION (4,5%)	USD 1762,92
ANTICIPO IMP. A LAS GANANCIAS	USD 195,88
REINTEGROS A COBRAR	USD 489,7

Tabla 10. Fuente: elaboración propia.

La forma de pago es mediante transferencia SWIFT, el 80% anticipado y el 20% diferido al recibir la mercadería. Se ha elegido este medio de pago debido a la directa comunicación que existe entre comprador y vendedor, para ganar confianza en las operaciones.

El vendedor, Grupo Ledesma, debe producir teniendo en cuenta los tiempos que se han pactado con el comprador, para poder acondicionar la mercadería y que esta tenga salida del país dentro de los tiempos para poder entregarse según lo pactado.

La ciudad desde la cual sale la mercadería es Libertador General San Martín, provincia de Jujuy. Como la empresa exportadora, que es quien se hace cargo del transporte, no posee medios de transporte propios para trasladar la mercadería, se contrata a la empresa de logística Transgol S.R.L.

Los documentos necesarios para la exportación de este producto son:

- Factura comercial E
- Documento de transporte: Carta de Porte
- Póliza de seguro

- Hoja de ruta
- Permiso de embarque

Es importante destacar la confección del permiso de embarque, debido a que, en base a este documento, aduana autoriza la salida de la mercadería del país, y, además, sirve de soporte para la confección del documento de transporte.

Como requisito previo, Grupo Ledesma deberá estar inscripta ante el Instituto Nacional de Vitivinicultura como destilador, fabricante o fraccionador de alcoholes etílico o metílico. Las inspecciones se llevarán a cabo por la Dirección de Biocombustibles, dependiente de la Subsecretaría de Hidrocarburos y Combustibles.

Una vez lista la mercadería, es cargada en el camión cisterna en las instalaciones de BioLedesma en Jujuy y emprende viaje hacia aduana en frontera Paso de Jama. Por esto, en esta operación es necesaria la hoja de ruta que detalle el recorrido desde que sale de las instalaciones del exportador hacia aduana de salida. En la aduana Paso de Jama, se corroborará la mercadería junto con la documentación correspondiente, dando salida de esta del país si todo está en condiciones.

Luego de la salida en frontera cruza por Chile e ingresa en Perú por el complejo fronterizo Chacalluta, donde sigue ruta hasta la ciudad de Lima, donde se encuentra la base del importador. Arribada la mercadería, debe hacerse efectivo el pago del 20% restante de la operación mediante el medio de pago convenido, transferencia Swift.

Para efectivizar el cobro de los reintegros de exportación, que en este caso son USD 2134.88, es necesario que el vendedor presente frente a la DGA la documentación que acredite el embarque de la mercadería, es decir, el permiso de embarque.

Etapas de post venta

Como parte de la post-venta, es muy importante que el vendedor siga en contacto con Refinería La Pampilla S.A.A. para corroborar que todas las condiciones de la operación hayan cumplido sus expectativas y, en caso que sea necesario, brindar los servicios post-venta requeridos. De esta forma, Grupo Ledesma ganará reconocimiento internacional y confianza para poder afianzarse en el mercado internacional del bioetanol. Además, generará, con el pasar de las operaciones, una red de contactos para futuras ventas.

Diagrama de Gantt

En el siguiente diagrama se incluyen las tareas necesarias para cumplir con los objetivos de este proyecto, esta herramienta nos permite conocer el tiempo estimado que durará cada una de ellas en días, y a su vez conocer el tiempo total estimado que el plan de exportación tomará

TAREAS	TIEMPO EN DIAS											
	1° semana			2° semana					3° semana			
	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2	3	
Primer contacto con Refinería La Pampilla S.A.A.												
Preparación de factura proforma												
Concreción de las características y condiciones de la operación												
Cotización y elección del transporte												
Preparación y confección de los documentos												
Trámites en aduana												
Transporte al lugar de destino												

Tabla 11: Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del análisis de todo el proceso de exportación y las características internas y externas que afectan a la empresa, se puede concluir que el proceso exportador de bioetanol al mercado externo de Perú es una operación totalmente viable para Grupo Ledesma. Esto representa una oportunidad para insertarse en el mercado internacional de este producto y crecer en él, ganando reconocimiento y competitividad.

Los estudios realizados con las herramientas planteadas permitieron reconocer que Grupo Ledesma es una empresa con características favorables y capacidades para exportar el producto elegido y cumplir con las exigencias y expectativas del mercado internacional. Esto

se debe a la estabilidad que posee la empresa, su alto compromiso con el medioambiente y la calidad de sus productos y servicios.

Como resultado del análisis, se obtuvo que el país adecuado para realizar la exportación es Perú, esto se debe no sólo a sus condiciones de proximidad con Argentina, sino también, a que sus características económicas e impositivas representan una oportunidad para que la empresa Grupo Ledesma se inserte en este mercado, afiance su posición internacional y gane reconocimiento. Además, esto ayuda a que la empresa pueda seguir ampliando su horizonte de crecimiento hacia otros países externos.

Como recomendaciones, desde el punto de vista profesional, se plantea que la empresa desarrolle aún más la producción de bioetanol, invirtiendo más dinero en la producción y comercialización de este producto que tiene potencial para que pase a ser un producto pilar de la empresa. Se plantea participar de ferias internacionales que pueda realizarse en todo el mundo, para conocer más sobre el mercado del bioetanol y sus requerimientos y exigencias mundiales, para cumplir con los estándares. También es importante destacar la participación de la organización en organismos de promoción a las exportaciones, que le permita asesorarse y desarrollar su departamento de comercio exterior.

Para finalizar, esta oportunidad de exportación representa, sin dudas un escenario desafiante para la empresa, que deberá tomar riesgos para insertarse en el mercado internacional de un producto innovador como lo es el bioetanol, aprovechando las tendencias actuales hacia el cuidado del medioambiente.

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (s.f.). Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/quienes-somos>
- Ámbito. (07 de Septiembre de 2022). Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/cuantos-tipos-cambio-hay-la-argentina-n5495845>
- Argentina Gobierno. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc/vigentes/peru>
- Argentina.gob.ar . (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc/vigentes>
- Bio4. (s.f.). Obtenido de <https://www.bio4.com.ar/productos/bioetanol/>
- CACEC. (14 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.cacec.com.ar/Noticia/detalleNoticia/actualizamos-el-manual-del-exportador-paso-a-paso>
- Datos Mundial. (s.f.). Obtenido de <https://www.datosmundial.com/>
- Datosmacro. (s.f.). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>
- Datosmacro. (s.f.). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/>
- DISTANCE TO. (s.f.). Obtenido de <https://es.distance.to/>
- INDEC. (s.f.). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Ledesma. (s.f.). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/alcohol-y-bioetanol/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (Octubre de 2019). Obtenido de [https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/bioenergia/informes/_archivos//000003_Informes%20Biocombustibles%202019/191000_Informe%20biocombustibles%20\(Octubre%202019\).pdf](https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/bioenergia/informes/_archivos//000003_Informes%20Biocombustibles%202019/191000_Informe%20biocombustibles%20(Octubre%202019).pdf)
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (s.f.). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet>

Penta Transaction. (s.f.). Obtenido de <https://app.penta-transaction.com/home/detalle-regional/01/regional>

Santander. (2022). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Secretaria de Energia. (s.f.). Obtenido de https://glp.se.gob.ar/biocombustible/reporte_precios_bioetanol.php

Statista. (s.f.). Obtenido de <https://es.statista.com/>

Trade Nosis. (s.f.). Obtenido de https://trade.nosis.com/es/q?categories=46422+46308+46339+46420+46421+5&T_tipoPerfil=Empresas

Trademap. (s.f.). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c220710%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1

Universidad Torcuato Di Tella. (2022). Obtenido de https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964

VUCE. (s.f.). Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/>

VUCE. (s.f.). *CIVUCE*. Obtenido de <https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/2207.20.11.000F/Per%C3%BA>

ANEXO

PAIS	IMPORTACIONES DE LA NCM EN 2021 (miles de USD)	VALOR	RANGO	VALOR	IMPORTACIONES DE LA NCM EN 2021 (miles de USD)
PERU	131.661	3	50.000≥MÁS	3	50.000≥MÁS
COLOMBIA	37.058	2	20000≥50.000	2	20.000≥50.000
JAMAICA	25.505	2	20000≥50.000	1	0≥20.000
PANAMA	8.615	1	0≥20.000		
HONDURAS	4.066	1	0≥20.000		

Fuente: elaboración propia.

PAIS	DISTANCIA DESDE ARGENTINA (en km)	VALOR	RANGO	VALOR	DISTANCIA DESDE ARGENTINA (en km)
PERU	2.904	2	2.000≥4.000	3	0≥2.000
COLOMBIA	4.335	1	4.000≥MÁS	2	2.000≥4.000
JAMAICA	5.968	1	4.000≥MÁS	1	4.000≥MÁS
PANAMA	5.070	1	4.000≥MÁS		
HONDURAS	5.946	1	4.000≥MÁS		

Fuente: elaboración propia

PAIS	DERECHOS DE IMPORTACION	VALOR	RANGO	VALOR	DERECHOS DE IMPORTACION
PERU	6,00%	3	0%≥9%	3	0%≥9%
COLOMBIA	10,00%	2	10%≥20%	2	10%≥20%
JAMAICA	23,00%	1	20%≥MÁS	1	20%≥MÁS
PANAMA	0,00%	3	0%≥9%		
HONDURAS	14,00%	2	10%≥20%		

Fuente: elaboración propia

PAIS	INFLACION EN 2021	VALOR	RANGO	VALOR	INFLACION EN 2021
PERU	4,30%	2	3%≥5%	3	0%≥3%
COLOMBIA	5,60%	1	5%≥MÁS	2	3%≥5%
JAMAICA	5,90%	1	5%≥MÁS	1	5%≥MÁS
PANAMA	1,63%	3	0%≥3%		
HONDURAS	4,50%	2	3%≥5%		

Fuente: elaboración propia

PAIS	PBI EN EL 2021 (millones de eruos)	VALOR	RANGO	VALOR	PBI EN EL 2021 (millones de euros)
PERU	190.902	3	80.000≥MÁS	3	80.000≥MÁS
COLOMBIA	265.654	3	80.000≥MÁS	2	30.000≥80.000
JAMAICA	11.531	1	0≥30.000	1	0≥30.000
PANAMA	53.742	2	30.000≥80.000		
HONDURAS	24.072	1	0≥30.000		

Fuente: elaboración propia.