

OPORTUNIDAD COMERCIAL EN LATINOAMERICA PARA LA
EMPRESA "GRUPO LEDESMA - BIOETANOL"

SEMINARIO FINAL DE COMERCIO INTERNACIONAL

PROFESOR:
BULACIO, SOFIA

ALUMNO:
CASTAÑARES, ANDRES AGUSTÍN.

LEGAJO:
CIN02310

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| OBJETIVOS | 6 |
| <i>OBJETIVO GENERAL</i> | 6 |
| <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> | 6 |
| ANÁLISIS DE SITUACIÓN | 7 |
| <i>ANÁLISIS DOMÉSTICO</i> | 7 |
| <i>Factor Político</i> | 7 |
| <i>Factor Económico</i> | 12 |
| <i>Entorno Ecológico</i> | 14 |
| <i>ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA</i> | 16 |
| <i>Matriz Foda</i> | 16 |
| <i>Posición Arancelaria</i> | 17 |
| <i>ANÁLISIS INTERNACIONAL PRELIMINAR</i> | 18 |
| <i>10 Principales países Exportadores</i> | 18 |
| <i>10 Principales Países Importadores</i> | 19 |
| DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN | 19 |
| MARCO TEÓRICO | 21 |
| PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 23 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 29 |
| BIBLIOGRAFÍA | 30 |
| ANEXOS | 33 |
| <i>TABLAS MATRIZ MULTICRITERIOS</i> | 33 |

RESUMEN

La profunda integración de las economías mundiales a través del comercio internacional presenta un ambiente propicio para el crecimiento de las industrias argentinas, particularmente para aquellas firmas que optan por dejar a un costado el esquema agroexportador tradicionalista y ofrecer productos con un alto valor agregado. Bajo esta premisa, el desarrollo del presente trabajo estará centrado en la identificación de oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para el bioetanol elaborado por la organización argentina “Grupo Ledesma”.

Como primer paso, se realizó un análisis situacional de la empresa, como así también del entorno en el cual desarrolla sus actividades, utilizando distintas herramientas de estudio como PEST y FODA. Esto permitió identificar y comprender si la firma cuenta con las aptitudes para afrontar el proceso exportador y cuales son las características que su contexto presenta. A partir de la determinación de la posición arancelaria del producto se pudieron reconocer los principales países exportadores, así como también aquellos mercados potenciales importadores.

Para definir el mercado meta, se aplicó una herramienta de análisis jerárquico (matriz multicriterio) en base a variables consideradas como fundamentales de contemplar. Mediante dicha matriz, se pudo determinar que el mercado latinoamericano que cuenta con las condiciones propicias para la inserción del bioetanol es la República del Perú. Luego de esto se desarrollaron las distintas etapas del proceso de exportación que la organización deberá transitar para poder cumplir con el objetivo planteado.

Como resultado del estudio realizado se pudo determinar qué Grupo Ledesma cuenta con una oportunidad viable para la introducir su bioetanol en el mercado meta identificado y que reúne las condiciones propicias para lograr su expansión de forma satisfactoria.

PALABRAS CLAVE: Comercio internacional; oportunidades comerciales, Grupo Ledesma; bioetanol; mercado meta; Latinoamérica.

ABSTRACT

The deep integration of world economies through international trade presents a favorable environment for the growth of Argentine industries, particularly for those companies that choose to leave aside the traditional agro-exporting scheme and offer products with a high added value. Under this premise, the development of this paper will be focused on the identification of commercial opportunities in the Latin American market for the bioethanol produced by the Argentinean organization "Ledesma Group".

As a first step, a situational analysis of the company, as well as of the environment in which it develops its activities, was carried out using different study tools such as PEST and SWOT. This made it possible to identify and understand whether the firm has the aptitudes to face the export process and what are the characteristics of its context. From the determination of the product's tariff position, it was possible to identify the main exporting countries, as well as potential importing markets.

To define the target market, a hierarchical analysis tool (multi-criteria matrix) was applied based on variables considered essential to consider. By means of the same, it was determined that the Latin American market with the right conditions for bioethanol insertion is the Republic of Peru. After this, the different stages of the export process that the organization will have to go through in order to achieve the proposed objective were developed.

As a result of the study carried out, it was determined that Ledesma Group has a viable opportunity to introduce its bioethanol in the target market identified and that it has the right conditions to achieve its expansion in a satisfactory manner.

KEY WORDS: International trade; business opportunities; Grupo Ledesma; bioethanol; target market; Latin America.

INTRODUCCIÓN

El propósito central del presente Trabajo Final de Grado será la identificación de oportunidades comerciales para Grupo Ledesma en el plano internacional haciendo énfasis en la región latinoamericana. Entre las tantas y variadas unidades de negocio de la compañía se ha decidido tomar como objeto de análisis el producto bioetanol, comercializado a través de la razón social “Bioledesma SA”.

Grupo Ledesma es un grupo económico agroindustrial de origen argentino con más de 100 años de trayectoria, líder en la elaboración de azúcar y papel, además de una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales. Su complejo agroindustrial se sitúa en Libertador General San Martín – Provincia de Jujuy. Las actividades económicas de dicha localidad guardan estrechas relaciones con la azucarera allí situada, siendo la actividad económica por excelencia la agricultura, principalmente de la caña de azúcar. Si bien se nuclea en la provincia de Jujuy, Ledesma cuenta con representaciones comerciales en Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Salta y Mendoza, además de sedes industriales y de producción agropecuaria en las provincias de Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos y Buenos Aires (Universidad Siglo 21, s.f.).

El bioetanol es un combustible renovable que se obtiene mediante la fermentación de biomasa y su posterior destilación. En Argentina principalmente se elabora a base de melaza, un derivado de los jugos de la caña de azúcar. En su estado puro puede utilizarse como una alternativa a la nafta, o bien se lo puede mezclar con esta última para reducir el uso de combustibles fósiles (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, s.f.). A nivel nacional, las naftas deben contener un 12% de éste, prestando especial atención a la eliminación de agua durante su procesamiento hasta obtener una pureza casi total, lo que evita la formación de agentes que dificultan la combustión (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2018).

Argentina cuenta con 19 plantas productoras de bioetanol, de las cuales el 72% de ellas utiliza como materia prima la caña de azúcar, mientras el resto lo realiza a base de cereales, principalmente maíz. La provincia líder en este sector es Córdoba, en donde

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

se concentran la mayoría de estas industrias, mientras que el resto se agrupa en la región del NOA, cerca de los ingenios azucareros (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, s.f.). Dos de las empresas líderes como lo son “Bioetanol Rio Cuarto S.A.” y “Aca Bio Cooperativa Limitada” envían bioetanol a distintos mercados internacionales, principalmente latinoamericanos, como Uruguay y Chile, aunque también tienen operaciones realizadas a mercados europeos (Penta Transaction, 2022). Estos antecedentes demuestran la viabilidad y la existencia real de oportunidades para Grupo Ledesma y su producto de primera calidad.

Entre los fundamentos principales para elección de dicha temática se destaca el crecimiento de la demanda energética a nivel mundial que podría causar el agotamiento de las fuentes de energía de origen fósil en un lapso temporal corto. En este marco es fundamental hallar alternativas a este problema, y es allí donde el desarrollo de las energías renovables, como el bioetanol, resultan esenciales como fuentes sustitutas. Estas energías limpias y sustentables ayudan a su vez a reducir el grave impacto que tiene la industria petrolera en el ambiente, un factor de gran interés en una sociedad cada vez más involucrada con la preservación de la naturaleza.

En segunda instancia, ha generado interés la apuesta de Grupo Ledesma en la producción de bienes con un mayor agregado de valor, como el bioetanol, realizando importantes inversiones en tecnología, llevándolos a lograr grandes resultados que le permiten abastecerse de energía a sí mismos, poder ofrecer al mercado local una alternativa amigable con el ambiente y, a futuro, al extranjero.

Finalmente, teniendo en cuenta la situación actual en el plano económico a nivel nacional, una fuente de energía producida de manera interna tiene un significativo valor para la balanza energética argentina contribuyendo a la sustitución de importaciones y resguardo de divisas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar oportunidades comerciales en Latinoamérica para la exportación de bioetanol producido por Grupo Ledesma durante el primer semestre de 2023.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Determinar el mercado meta oportuno dentro de la región latinoamericana para el producto seleccionado.
- 2- Analizar el proceso de exportación que Grupo Ledesma deberá llevar a cabo una vez seleccionado el mercado objetivo.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

ANÁLISIS DOMÉSTICO

Kotler & Keller (2012) señalan que todas nuestras acciones se encuentran inmersas en un macroentorno, en el cual convergen distintas fuerzas y multitendencias que dan origen a un sinfín de oportunidades y amenazas para el desarrollo de la actividad empresarial. Tales fuerzas se caracterizan por ser incontrolables, es decir, que no se ejerce ningún control sobre ellas. En este apartado, se procederá a realizar un breve análisis del contexto nacional en el cual la organización se encuentra inmersa y en donde sus condiciones afectan en mayor o menor cuantía a sus actividades.

Factor Político

La República Argentina posee una forma de gobierno Representativa ya que gobiernan los representantes del pueblo, Republicana puesto que los representantes son elegidos por el pueblo a través de sufragio, existiendo la división de poderes, y Federal debido a que las provincias conservan su autonomía, pese a estar reunidos bajo un gobierno común (Casa Rosada, s.f.).

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

En las elecciones celebradas el 27 de octubre de 2019 fue electo como presidente Alberto Fernández, quien asumió sus funciones el 10 de noviembre del mismo año acompañado de Cristina Fernández de Kirchner en el rol de vicepresidenta (Santander Trade, 2021). Su asunción se dio en un contexto de incertidumbre económica. Promesas de mejora, reactivación productiva, reestructuración de la deuda con los distintos acreedores del país y demás aspectos de interés social (legalización del aborto, lucha contra la pobreza por mencionar algunos de ellos) fueron los ejes centrales al comienzo de su gestión, que a los pocos meses se vio atravesada por la Pandemia de COVID-19.

Durante su mandato, la incertidumbre política ha predominado, con constantes muestras de conflictos internos, medidas y acciones poco claras en pos del futuro económico, reestructuraciones de los organismos y cargos de los funcionarios públicos, entre otros, lo que han llevado a un generalizado descontento de la sociedad. Esto podemos observarlo claramente si analizamos el movimiento del “Índice de Confianza en el Gobierno” (ICG), un indicador desarrollado por la Universidad Torcuato Di Tella cuya finalidad es medir la opinión pública, en una escala entre 0 y 5, sobre la labor del gobierno respecto a aspectos fundamentales, tomando como referencia:

1. La imagen o evaluación general del gobierno.
2. La percepción sobre si se gobierna pensando en el bien general o en el bien de sectores particulares.
3. La eficiencia de la administración del gasto público.
4. La honestidad de los miembros del gobierno.
5. La capacidad del gobierno para resolver los problemas del país (Universidad Torcuato Di Tella , 2021).



Ilustración 1: Índice de Confianza en el Gobierno

Fuente: Universidad Torcuato Di Tella (2021, <https://bit.ly/3Ec2d3B>)

El gobierno de turno tiene una visión proteccionista y conservadora. La principal justificación a esto es la necesidad imperante de cuidar las reservas nacionales de dólares llevando al gobierno a imponer cada vez más medidas y restricciones a las importaciones hasta llegar a puntos que se podrían considerar como excesivos. En el ámbito de las exportaciones se han llevado a cabo políticas que parecieran contradecirse a los discursos sobre su promoción e incentivación. Una de las primeras medidas llevadas a cabo por Fernández fue la de incrementar el impuesto a las exportaciones del sector agrícola un 9%, con la intención de frenar la devaluación de la moneda local (INFOBAE, 2019). Posteriormente se impusieron restricciones totales y parciales a la exportación de distintos cortes de carnes del sector bovino, además de cantidades máximas de toneladas mensuales con el fin de incrementar la oferta en el mercado interno y reducir los precios (AGROFY, 2021).

Estas medidas, lejos de cumplir sus objetivos, causaron gran descontento tanto del sector agropecuario como del ganadero, dos de los más influyentes en lo que respecta al comercio exterior de la nación, lo que agravó la recesión económica por la que se está transitando, incrementando el descontento social para con los dirigentes. Por el contrario, los resultados de este accionar derivan en el desaprovechamiento de las

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

oportunidades comerciales agravando el estancamiento del proceso exportador argentino.

Dado que el país de destino será de la región latinoamericana cabe destacar la participación de Argentina en el MERCOSUR, un proceso de integración regional instituido inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay al cual en fases posteriores se han incorporado Venezuela (suspendido actualmente) y Bolivia, esta última en proceso de adhesión. Su objetivo principal es propiciar un espacio común que generará oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional (MERCOSUR, s.f.). En la actualidad la relación entre las partes se encuentra tensa y dividida ya que Brasil y Uruguay impulsan la iniciativa de poder desarrollar libres tratados de comercio por fuera del bloque, contrarias a las posturas de los demás miembros.

Finalmente cabe destacar los organismos existentes a nivel nacional destinados a promover la inserción en los mercados internacionales de los productos y servicios nacionales, principalmente enfocados en el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES). Estos pueden ser de carácter público, privado e incluso mixto. Sus servicios, herramientas y acompañamiento son útiles en las distintas etapas del proceso exportador según las necesidades de la organización solicitante. Entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

| ORGANISMOS | PRINCIPALES FUNCIONES |
|---|--|
| Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto | Formular y conducir las negociaciones económicas de los procesos de integración regional y las negociaciones económicas bilaterales y multilaterales. |
| Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional | Promueve 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, |

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

| | |
|--|--|
| | ofreciéndoles asistencia gratuita e integral. |
| Red Federal de Agencias y Organismos de Inversión y Comercio Internacional | Promoción de las exportaciones de productos y servicios correspondientes a economías regionales y/o de atracción de inversiones extranjeras y nacionales. |
| Cámara de Exportadores de la República Argentina | Mejorar de forma continua la competitividad de las exportaciones argentinas y la expansión del comercio internacional. |
| Consejo Federal de Inversiones | Desarrolla para luego poner a disposición de las empresas, herramientas técnico-financieras que permitan desplegar y enriquecer potencial en productividad, comercio exterior, gestión de gobierno, innovación tecnológica, industrias culturales y empleos del futuro, entre otros. |
| Banco de Inversión y Comercio Exterior | Provee asistencia integral a los exportadores, apoyando oportunidades de negocios dentro de las cadenas de valor para la mejora de la competitividad y gestionando fideicomisos para la ejecución de obras de infraestructura estratégicas para el país. |

Tabla 1: Organismos de Promoción de Exportaciones

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto Argentina (s.f.), Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (s.f.), Red Federal de Agencias y Organismos de Inversión y Comercio Internacional (s.f.), Cámara de Exportadores de la República Argentina(s.f.), Consejo Federal de Inversiones (s.f.), Banco de Inversión y Comercio Exterior (s.f.).

Factor Económico

Con abundantes recursos naturales y un extenso territorio, el país es líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. Cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables (Banco Mundial, 2022).

Pese a ser una de las economías más grandes de Latinoamérica, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. A continuación, se presentarán los principales indicadores macroeconómicos y sus fluctuaciones en los últimos 3 años, lo que permitirá poder obtener un primer panorama respecto a la situación que se viene atravesando.

| INDICADORES | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|----------------------------|-----------------------------|--------------------|
| PBI (miles de millones de USD) | 452,82 | 389,59 | 491,49 |
| Crecimiento del PBI (% anual) | -2 | -9,9 | 10,3 |
| PBI per cápita (USD) | 10076,04 | 8585,7 | 10729,2 |
| Inflación (% anual) | 50,9 | 39,9 | 54,1 |
| Tasa de Desempleo (% de la población activa total) | 9,8 | 11,5 | 10,9 |
| Deuda Bruta Nacional (en millones de dólares) | 323.065 (89,8% del PBI) | 335.582 (103,8% del PBI) | 363.233 (80,6%) |

Tabla 2: Indicadores Macroeconómicos

Fuente: Elaboración propia en base a Argentina.gob.ar (s.f.), Banco Mundial (2022)

Durante los primeros 7 meses del 2022 el nivel general de inflación rondó el 46,2%, teniendo una variación interanual de más del 70% (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2022, pág. 3). Por su parte el PBI durante el primer trimestre del año 2022 se incrementó en un 0,9% con respecto al trimestre anterior inmediato, reflejo de la falta de crecimiento económico post pandemia y confirmación del estancamiento actual (INDEC, 2022, pág. 3).

En lo respectivo a las operaciones de comercio internacional, los principales socios comerciales de nuestro país tanto para las importaciones como para las exportaciones son Brasil, China y Estados Unidos. El saldo acumulado de la balanza

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

comercial de los primeros siete meses del año 2022 arroja un saldo positivo por 2.540 millones de dólares, dado que las exportaciones suman un total de 52.151 millones, mientras que las importaciones acumulan un total de 49.611 millones (INDEC , 2022, pág. 5).

A la hora de realizar un análisis de estos números, se deben manejar con la cautela correspondiente y ubicarlos en el contexto actual, en el cual el gobierno de turno está tomando medidas de restricción a las importaciones debido a las escasas reservas de divisa extranjera que se poseen en el banco central. Por el lado de las exportaciones, se han realizado intentos de estimular las exportaciones con la intención de incrementar el ingreso de divisas, principalmente dirigidas al sector agrícola. Sin embargo, dichos esfuerzos continúan sin tener una reacción positiva en el ámbito productivo nacional.

El tipo de cambio en Argentina es flexible ya que solo interviene el Banco Central cuando existen fluctuaciones injustificadas. Por el contexto actual del país, el tipo de cambio es volátil, lo que hace necesario un control diario debido a las cambiantes variaciones que se pueda experimentar. Al día 9 de septiembre del 2022 el tipo de cambio oficial nominal es de \$139,5 para la compra y \$147,5 para la venta (Banco de la Nación Argentina, 2022).

En el año 2019, luego de tres años, volvió a estar restringida la compra de dólares. Esto ocasionó que resurjan una amplia variedad de tipos de cambio con respecto al dólar, hasta llegar a aproximadamente 15 en la actualidad, entre los cuales podemos mencionar:

- Dólar Oficial: cotización en las casas de cambio y bancos autorizados a operar en el Mercado Único y Libre de Cambios (MULC).
- Dólar Ahorro: cotización del dólar oficial al que se le agrega el impuesto país e impuesto a las ganancias. Es el cupo de los US\$ 200 que una persona puede comprar.
- Dólar blue: dólar que se intercambia en el mercado informal, en entidades no autorizadas denominadas “cuevas”. Sus variaciones han generado

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

momentos de tensión extrema puesto que se lo toma como referencia principal por los distintos sectores nacionales.

- Dólar Contado con Liqui: compra de acciones en el mercado local en pesos que luego se venderán en el exterior en dólares.
- Dólar Mayorista: solo se utiliza para operaciones entre empresas, bancos y el comercio exterior (Dolar Hoy, 2021).

Para finalizar este apartado se analizará el riesgo país, un índice económico que mide la diferencia entre el rendimiento de un bono a determinado plazo de un país con respecto a un bono del tesoro de Estados Unidos, que son los que tienen el menor riesgo. Gracias a este indicador, se puede determinar la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones de una nación debido a diversos factores. En Argentina, para principios de noviembre el riesgo país es de 2.323 puntos básicos aproximadamente. En los últimos años se han registrado valores altos en momentos de incertidumbre, como en marzo de 2020 cuando alcanzó los 4.362 puntos básicos producto del inicio de la pandemia. A modo de contextualizarlo, actualmente el riesgo país de una economía estable como la de Estados Unidos es de 161 puntos básicos (Ámbito, 2022) .

Entorno Ecológico

Aunque los balances y resultados económicos son factores claves para el avance, la reputación y el desarrollo corporativo, hoy en día son cada vez más reconocidas las actitudes y comportamientos para con el medio ambiente. Por eso, las empresas que pretenden ser nombradas por algo más que su crecimiento económico deben gestionar procesos de producción innovadores que sean respetuosos con el entorno y plantearse objetivos de desarrollo sustentable que vayan incluso más allá de los requisitos legales.

No tener en consideración los aspectos antes mencionados pone en riesgo a los emprendedores debido a que los consumidores son cada vez más conscientes de la repercusión que tienen los desechos de productos descartables en su entorno y, además, la información a la que tienen acceso es ilimitada por lo que día a día se nutren de nuevos conocimientos sobre el Reciclado, Reducción y Reutilización de

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21*Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín*

productos, que en conjunto forman las famosas “3R” de la sustentabilidad para cuidar al medio ambiente en nuestra vida cotidiana. Realizando simples cambios a lo largo del tiempo se generan mejoras extraordinarias en el planeta ya que las prácticas conscientes se traducen en el ahorro de innumerables cantidades de desechos, que terminarían en mares o en basurales de altísimos niveles de contaminación.

Para evitar la evolución de esta problemática existen leyes que deben cumplir las organizaciones a la hora de llevar a cabo sus procesos de producción. De la misma forma, hay diversas normas y organizaciones que se encargan de certificar dichos procesos estableciendo estándares de calidad que garanticen la satisfacción de necesidades y expectativas de los consumidores. Entre las más importantes podemos destacar las prestigiosas normas ISO (International Organization for Standardization) que se componen de estándares y guías relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización. La finalidad de estas normas es ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las empresas y organizaciones con el objeto de reducir costes y aumentar la efectividad, así como estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales (Iso Tools, 2015). Tanto la fábrica de alcohol como Bio Ledesma cuentan con certificación ISO 9001 (Universidad Siglo 21, s.f., pág. 63).

En una agenda planeada para el año 2030 la ONU ha planteado una propuesta de 17 objetivos interrelacionados entre sí con la intención de conseguir un futuro mejor y más sostenible para todos sus habitantes. En esta agenda se da importancia a cada una de las principales problemáticas actuales abarcando desde la necesidad de concientización y cuidado del medio ambiente, el hambre y la pobreza hasta cuestiones de justicia y paz mundiales (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Ilustración 2: Objetivos de Desarrollo Sustentable

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015, <https://bit.ly/3eJzDyw>)

ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA

Matriz Foda

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un producto con gran valor agregado. - Prácticas empresariales sustentables y con conciencia ambiental. - Infraestructura para producción a gran escala. - La empresa cuenta con producción de su propia materia prima. - Amplio conocimiento en la materia con mano de obra calificada (know-how). | <ul style="list-style-type: none"> - Ley nacional de corte mínimo de las naftas que ha ido aumentando las proporciones y usos del bioetanol. - Sector de energías renovables en pleno auge. - Dificultades de ingreso de nuevos competidores por el alto valor de inversión que representa producir bioetanol. - Posibilidades de expansión global. |

| - Producto de gran calidad. | |
|---|--|
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Baja rentabilidad. - Al tener tantas unidades de negocio en situaciones de conflicto los directivos podrían priorizar a las más desarrolladas. - Gran dependencia de recursos naturales. - Escaso conocimiento del producto. - Mayor interés por el bioetanol con origen en los cereales. | <ul style="list-style-type: none"> - Bajas en el precio de los barriles de petróleo. - Nuevas regulaciones en el plano internacional y requerimientos específicos. - Mala cosecha (deriva en una escasa producción). - Falta de adaptación de vehículos y maquinaria para el uso de este combustible. - Incremento del uso del alcohol en otros sectores (situaciones como el Covid-19) |

Tabla 3: FODA

Fuente: Elaboración Propia

Posición Arancelaria

- 2207.20.11.000F
 - IV PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS
 - 22 BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE
 - 22.07 ALCOHOL ETILICO SIN DESNATURALIZAR CON GRADO ALCOHOLICO VOLUMETRICO SUPERIOR O IGUAL AL 80 % VOL; ALCOHOL ETILICO Y AGUARDIENTE DESNATURALIZADOS, DE CUALQUIER GRADUACION.
 - 2207.20 -Alcohol etílico y aguardiente desnaturalizados, de cualquier graduación
 - 2207.20.1 Alcohol etílico

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

- 2207.20.11 Con un contenido de agua inferior o igual a 1 % vol.
- 2207.20.11.000F Con un contenido de agua inferior o igual a 1 % vol.

Intervenciones:

- Exportación de Alcoholes.
- Constancia de Producto Orgánico para beneficios arancelarios adicionales.

Tributación:

- Derechos de Exportación: 4,50%.
- Reintegros Intrazona y Extrazona: 1,25%.

Preferencias Arancelarias:

- Latinoamérica: Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.
- Resto del Mundo: Australia, India, Suiza, Egipto.

ANÁLISIS INTERNACIONAL PRELIMINAR

10 Principales países Exportadores

| EXPORTADORES | VALOR EXPORTADO EN | SALDO COMERCIAL EN | PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES | CONCENTRACIÓN DE LOS PAÍSES IMPORTADORES | DISTANCIA MEDIA DE LOS PAÍSES IMPORTADORES |
|----------------|--------------------|--------------------|------------------------------------|--|--|
| Estados Unidos | 1.719.172 | 1.647.295 | 69,8 | 0,33 | 4.588 |
| Países Bajos | 93.179 | -71.035 | 3,8 | 0,36 | 382 |
| Francia | 87.526 | 71.963 | 3,6 | 0,21 | 1.535 |
| España | 73.020 | 45.403 | 3 | 0,39 | 1.477 |
| Canadá | 71.451 | -824.009 | 2,9 | 0,96 | 1.309 |
| Polonia | 48.510 | 42.854 | 2 | 0,46 | 674 |

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castaños Andrés Agustín

| | | | | | |
|-----------|--------|---------|-----|------|-------|
| Sudáfrica | 46.023 | 45.972 | 1,9 | 0,27 | 8.713 |
| Alemania | 43.798 | -68.844 | 1,8 | 0,1 | 749 |
| Bélgica | 40.582 | -50.872 | 1,7 | 0,15 | 1.581 |
| Hungría | 38.885 | 23.465 | 1,6 | 0,12 | 5.599 |

Tabla 4: 10 Principales Países Exportadores

Fuente: Elaboración Propia en base a Trade Map (2022)

10 Principales Países Importadores

| IMPORTADORES | VALOR IMPORTADO EN 2021 (MILES DE USD) | SALDO COMERCIAL EN 2021 (MILES DE USD) | PARTICIPACIÓN EN LAS IMPORTACIONES MUNDIALES (%) | CONCENTRACIÓN DE LOS PAÍSES PROVEEDORES | DISTANCIA MEDIA DE LOS PAÍSES PROVEEDORES (KM) |
|--------------------|--|--|--|---|--|
| Canadá | 895.460 | -824.009 | 27 | 1 | 1.159 |
| India | 313.729 | -313.641 | 9,5 | 0,79 | 13.162 |
| Republica de Corea | 191.951 | -172.488 | 5,8 | 0,81 | 10.317 |
| Países Bajos | 164.214 | -71.035 | 4,9 | 0,26 | 4.286 |
| Filipinas | 163.244 | -159.744 | 4,9 | 0,71 | 12.569 |
| China | 152.412 | -148.743 | 4,6 | 0,52 | 13.012 |
| Nigeria | 142.861 | -142.836 | 4,3 | 0,54 | 8.724 |
| Perú | 131.661 | -131.638 | 4 | 0,99 | 5.798 |
| Alemania | 112.642 | -68.844 | 3,4 | 0,25 | 635 |
| Republica Checa | 107.096 | -106.843 | 3,2 | 0,53 | 1.013 |

Tabla 5: 10 Principales Países Importadores

Fuente: Elaboración Propia en base a Trade Map (2022)

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

En base la información anteriormente expuesta se puede deducir que la empresa se encuentra inmersa en un contexto particular y complejo. La incertidumbre política y la inestabilidad económica a nivel nacional afectan directamente al sector productivo e imposibilitan proyecciones de expansión y crecimiento más allá del corto plazo. El comercio internacional parece no ser una prioridad en la planeación del gobierno actual y su ideología de corte proteccionista se puede ver reflejada en la excesiva toma de medidas restrictivas respecto a las importaciones, la falta de estímulos a la exportación e inversión y el constante control de cambios, entre otros. Estas acciones están relacionadas principalmente a la constante presión que ejerce la falta de divisas en la economía doméstica.

Pese a lo mencionado en el párrafo anterior, la exportación del bioetanol de Grupo Ledesma tiene potencial, principalmente hacia países latinoamericanos. La participación argentina en el MERCOSUR le brinda a las firmas nacionales una importante plataforma de acceso a los mercados a través de beneficios en materia arancelaria y para-arancelaria. Sumado a esto, la depreciación de la moneda nacional permite que los bienes y servicios de producción local tengan valores competitivos en comparación con los ofrecidos por los demás países.

En el plano internacional, como se mencionó, el incremento mundial de la demanda energética ha abierto las puertas a un crecimiento exponencial de las energías alternativas, suceso que además se vio influenciado por el conflicto bélico entre Rusia, uno de los principales productores de petróleo del mundo, y Ucrania. Se pudo observar en la etapa de análisis internacional preliminar que la exportaciones e importaciones de bioetanol se encuentran concentradas a gran escala entre países norteamericanos (Estados Unidos y Canadá respectivamente), aunque también resaltan valores interesantes de comercialización por parte de países europeos y asiáticos que se han ido incrementando en los últimos años. La gran concentración de productores es símbolo de que existen pocos proveedores de bioetanol, en cuyo caso

una firma como Grupo Ledesma, que cuenta con capacidad productiva a grandes escalas, podría sacar provecho y abastecer la demanda de distintas regiones.

En lo que respecta a la empresa en sí, cuenta con grandes ventajas en una industria que aún se encuentra en desarrollo a nivel nacional. Debe aprovechar al máximo su infraestructura, el know how que posee y la posibilidad de poder producir su propia materia prima para explotar esta alternativa comercial y no conformarse solo con el abastecimiento doméstico y el consumo interno de la firma. El producto desarrollado posee un elevado valor agregado y es de gran calidad, por lo que sin dudas será receptado de forma positiva en los distintos mercados mundiales. Iniciar su proceso exportador en la región latinoamericana le permitirá adquirir la experiencia suficiente sobre la comercialización internacional en este sector particular, para luego poder continuar su expansión hacia países geográficamente más distantes y económicamente más fortalecidos con mirada hacia las grandes potencias.

MARCO TEÓRICO

➤ Determinar el mercado meta oportuno dentro de la región latinoamericana para el producto seleccionado.

Para la identificación del mercado cuyas condiciones sean las propicias para la exportación de bioetanol se utilizará una Matriz de Decisión Multicriterios o también conocida como AHP por sus siglas en inglés (“Analytic Hierarchical Process”) desarrollada por T. L. Saaty en el año 1980. Dicha herramienta consiste en la definición de aspectos considerados como relevantes a tener en cuenta a la hora de comparación y análisis entre las distintas alternativas posibles. Mediante un proceso de valoración y ponderación de estos criterios, según la importancia y efecto para la empresa en sí, como también para el proyecto de exportación, se obtendrá el país ideal para incursionar de manera internacional. El proceso puede descomponerse en 4 pasos esenciales:

- 1- Definición del problema y conocimiento de que se quiere obtener.

2- Estructuración del problema a través de la descomposición jerárquica en sub problemas (criterios y subcriterios) que deben resolverse para arribar a una solución satisfactoria.

3- Construcción de matrices de comparación, en las que se cargan los juicios expertos mediante el método de comparación uno a uno con la escala sugerida del método.

4- Síntesis de cada una de las matrices y finalmente del modelo completo para obtener la prioridad global de cada alternativa (Universidad Nacional del Sur, 2019).

➤ Analizar el proceso de exportación que Grupo Ledesma deberá llevar a cabo una vez seleccionado el mercado objetivo.

El cumplimiento de este objetivo se ligará al uso del “Manual del Exportador Paso a Paso” proporcionado por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC), el cual brinda un análisis detallado de los pasos del proceso exportador que una empresa debe llevar a cabo para comercializar sus productos en el exterior. El manual se presenta en formato de guía separado en 4 grandes ejes:

1- Etapa Comercial: comprende la información crucial para que la organización evalúe si tiene una oportunidad real de internacionalizar sus productos y conozca todos los aspectos cruciales a la hora de plantearse esta decisión (normativa relacionada, aspectos tributarios y cambiarios, investigación de mercado, condiciones de venta, sujetos intervinientes, costos, etc.)

2- Etapa Operativa: en esta etapa se presenta todo aquello referido a la realización de negociaciones internacionales y concreción de operaciones de comercio internacional (contratos y modalidades, documentación de operaciones, métodos de pago, control e intervención aduanera, intervenciones previas, transportes y cargas, etc.)

3- Etapa Post Venta: aquí se desarrolla el análisis de los resultados económicos principalmente y la identificación de oportunidades de mejora en las distintas etapas para próximas operaciones.

4- Anexos: para finalizar el contenido se exponen algunas herramientas que pueden ser de utilidad para facilitar el paso por las distintas fases (ítems a tener en

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

cuenta en una investigación de mercado, organismos de intervención, partes intervinientes en el proceso exportador, planilla de cálculo de costos, etc.) (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC), 2020).

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Tal como se mencionó en apartados anteriores, el mercado meta será de la región latinoamericana. Dado que en la etapa de análisis de los 10 principales importadores de bioetanol a nivel mundial solo se encuentra Perú de la región, se realizará ,a continuación, un listado de los 5 principales importadores del producto en la región latinoamericana, lo cual se utilizará de referencia para posteriormente poder aplicar las herramientas planteadas en el marco teórico.

| IMPORTADORES LATINOAMERICANOS | VALOR IMPORTADO EN 2021 (MILES DE USD) | SALDO COMERCIAL EN 2021 (MILES DE USD) | PARTICIPACIÓN EN LAS IMPORTACIONES MUNDIALES (%) | CONCENTRACIÓN DE LOS PAÍSES PROVEEDORES | DISTANCIA MEDIA DE LOS PAÍSES PROVEEDORES (KM) |
|-------------------------------|--|--|--|---|--|
| Perú (8°) | 131.661 | -131.638 | 4 | 0,99 | 5.798 |
| Colombia (17°) | 37.058 | -36.330 | 1,1 | 0,83 | 3.798 |
| Jamaica (20°) | 25.505 | -25.470 | 0,8 | 1 | 2.795 |
| Panamá (32°) | 8.615 | -8.615 | 0,3 | 0.23 | 1.431 |
| Honduras (45°) | 4.066 | -4.040 | 0,1 | 1 | 326 |

Tabla 6: 5 Principales Países Importadores de Latinoamérica
Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2022)

- *DETERMINAR EL MERCADO META OPORTUNO DENTRO DE LA REGIÓN LATINOAMERICANA PARA EL PRODUCTO SELECCIONADO.*

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

Se presenta a continuación los resultados de la Matriz Multicriterios elaborada. En la sección “Anexos” se podrá observar los criterios utilizados para la valoración de cada una de las variables.

| CRITERIOS | | Variables Economicas | | | | | Variables Politicas | | | | Variables Ecologicas | Variables de Logistica y Transporte | | | | TOTAL | | |
|-----------|-------------|--|---------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---|--|--|------------------------------------|------------------------------------|--|-------|--|-------------------------|
| | | Tipo de cambio al 22/10/2022 (1 USD a moneda nacional) | PBI Per Cápita 2021 | Riesgo País 09-09-2022 | Indice de Libertad Económica | Balanza Comercial 2021 | Deuda Externa en Relación al PBI 2021 | Situación Política Actual | Relaciones Exteriores | Indice Percepción de la Corrupción 2019 | Clasificación Facilidad Para Hacer Negocios 2020 | Ínteres en Consumo Responsable y Cuestiones Medioambientales | Indice Global de Futuro Verde 2022 | Índice de Desempeño Logístico 2018 | Indice Competitividad y Calidad de los Servicios Logísticos 2018 | | Indice Calidad de la Infraestructura Relacionada al Comercio y Transporte 2018 | Distancia con Argentina |
| | Peso | 0,045 | 0,055 | 0,030 | 0,040 | 0,050 | 0,025 | 0,030 | 0,050 | 0,035 | 0,060 | 0,065 | 0,060 | 0,050 | 0,040 | 0,050 | 0,045 | 1,000 |
| PER | Valor | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2,778 |
| | Ponderación | 0,18 | 0,165 | 0,09 | 0,12 | 0,15 | 0,075 | 0,06 | 0,15 | 0,07 | 0,18 | 0,2 | 0,06 | 0,15 | 0,08 | 0,1 | 0,18 | |
| COL | Valor | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,715 |
| | Ponderación | 0,045 | 0,165 | 0,09 | 0,12 | 0,05 | 0,05 | 0,06 | 0,1 | 0,105 | 0,18 | 0,2 | 0,18 | 0,15 | 0,12 | 0,15 | 0,135 | |
| JAM | Valor | 1 | 2 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1,977 |
| | Ponderación | 0,045 | 0,11 | 0 | 0,12 | 0,05 | 0,025 | 0,03 | 0,1 | 0,105 | 0,18 | 0,13 | 0 | 0,15 | 0,12 | 0,1 | 0,135 | |
| PAN | Valor | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,551 |
| | Ponderación | 0,18 | 0,22 | 0,09 | 0,12 | 0,05 | 0,05 | 0,03 | 0,15 | 0,07 | 0,18 | 0,2 | 0 | 0,15 | 0,12 | 0,15 | 0,135 | |
| HON | Valor | 4 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,125 |
| | Ponderación | 0,18 | 0,055 | 0 | 0,08 | 0,05 | 0,05 | 0,03 | 0,1 | 0,035 | 0,12 | 0,13 | 0 | 0,15 | 0,12 | 0,1 | 0,135 | |

Ilustración 3: Matriz Multicriterios.

Fuente: Elaboración Propia.

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

En base a las variables de análisis consideradas, el país con las condiciones propicias para la exportación del bioetanol de Grupo Ledesma es Perú. La semejanza sociocultural entre nuestra nación y el país mencionado refuerzan esta posibilidad, sumado a que su economía es una de las que mayor estabilidad tuvo en los últimos años dentro de la región, lo cual da mayor credibilidad a su mercado. Además, cabe destacar nuevamente que es el principal importador del producto en cuestión de Latinoamérica y el octavo a nivel mundial.

Una vez identificado el país de destino, se presentarán a continuación las 5 principales empresas importadoras de la posición 2207.20, las cuales Grupo Ledesma podría considerar como futuro socio comercial para la inserción de su producto en el mercado.

| EMPRESA | VALOR CIF IMPORTADO EN 2022 | INCIDENCIA EN EL MERCADO |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Refinería la Pampilla S.A.A. | 42.916.624 USD | 42,32 % |
| Petróleos del Perú (Petroperú S.A.) | 41.150.219 USD | 40,58 % |
| Pure Biofuels del Perú S.A.C. | 16.615.982 USD | 16,39 % |
| Unique S.A. | 699.347 USD | 0,69 % |
| SMC Corporation S.A.C. | 18.546 USD | 0,02 % |

Tabla 7: 5 Principales Empresas Importadoras.

Fuente: Elaboración Propia en base a Penta Transaction (2022).

Para el desarrollo de las etapas siguientes del presente trabajo, se planteará una situación hipotética de acuerdo comercial con la firma “Pure Biofuels del Perú S.A.C.”, una empresa de capitales estadounidenses con sede en Perú, especializada en la comercialización almacenamiento de combustibles líquidos, y la producción de biodiesel.

- *ANALIZAR EL PROCESO DE EXPORTACIÓN QUE GRUPO LEDESMA DEBERÁ LLEVAR A CABO UNA VEZ SELECCIONADO EL MERCADO OBJETIVO.*

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21*Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín*

Retomando el “Manual del Exportador Paso a Paso” de CaCEC, se presentarán a continuación los distintos procesos por los que la empresa deberá incurrir para poder concretar una operación.

- Identificación de Oportunidades y Análisis Interno: esta etapa se expuso en el apartado “Análisis de Situación”, en donde se realizaron los primeros estudios de las variables de influencia tanto internas como externas a la empresa pero que pueden tener influencia en mayor o menor medida en ésta.
- Registro Como Empresa Exportadora: dado que Grupo Ledesma cuenta con una amplia experiencia exportadora en sus demás unidades de negocio, este proceso ya se encuentra cumplimentado. De igual manera, no es un procedimiento complejo y los requisitos tienen que ver con presentaciones documentales de: Antecedentes Penales, Registro de datos ante AFIP, Solvencia Económica e Inscripciones Impositivas.
- Clasificación Arancelaria: la posición arancelaria correspondiente al producto es 2207.20.11.000F, la cual a su vez nos permite conocer aspectos tributarios, regulatorios y preferenciales, los cuales se expusieron anteriormente en el apartado “Posición Arancelaria”.
- Investigación De Mercado: este proceso se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, principalmente con las herramientas teóricas relacionadas al objetivo específico 1 en donde se pudo obtener como resultado que Perú cuenta con las condiciones óptimas para la exportación de bioetanol. Dicha incursión se hará mediante una relación comercial con la firma importadora en destino “Pure Biofuels del Perú S.A.C.”.
- Análisis de Costos: para determinar el valor del producto se tomó como referencia el valor nacional del bioetanol en base a información brindada por operarios consultados de Grupo Ledesma. Las demás erogaciones expresadas en montos fijos o variables del FOB son aproximados en base a conocimientos personales.

Se ha tomado como referencia para la evaluación una carga de 90.000 litros.

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

| | | | | | |
|----------|---------------|-------------------------|------|----------------------------|-------|
| PRODUCTO | Bioetanol | Precio en \$ por litro | 107 | Tipo de Cambio al 21/10/22 | 159,5 |
| CANTIDAD | 90.000 litros | Precio en USD por litro | 0,67 | | |

| Costos de exportación | |
|--|---------------|
| Costos de la mercadería | USD 60.300,00 |
| Insumos Importados | USD 0,00 |
| Envases y Embalajes | USD 0,00 |
| Flete y seguro Interno | USD 0,00 |
| Otros gastos directos | USD 100,00 |
| Gastos Indirectos (% sobre el Valor FOB) | |
| Honorarios Despachante de Aduana | 1,50% |
| Comisiones bancarias | 0,125% |
| Comisiones de Agente | 1% |
| Reintegros | |
| Reintegros | 1,25% |
| Derechos | |
| Derechos de Exportación | 4,50% |
| Utilidad Neta - Porcentaje del valor FOB | |
| Utilizada deseada | 30,00% |

| | |
|---------------------|---------------|
| VALOR FCA | USD 93.914,55 |
| VALOR FCA POR LITRO | USD 1,04 |
| Flete Internacional | USD 4.346,00 |
| VALOR CPT | USD 98.260,55 |
| VALOR CPT POR LITRO | USD 1,09 |

Ilustración 4: Análisis de Costos.

Fuente: Elaboración Propia en base a CIVUCE (2022, Sea Rates (2022)).

- **Planificación de Oferta Comercial:** en esta etapa se definen las condiciones básicas de la relación comercial entre las partes. A continuación, se las presentará continuando la operación con el importador seleccionado:
 - **Cantidades:** la cantidad convenida para la primera operación será de 90.000 litros.
 - **Incoterm Convenido:** se escogerá el Incoterm CPT que implica que la firma exportadora está obligada a contratar y asumir los costos relacionados con el transporte de la mercadería hasta el lugar de destino convenido. Dicho destino será Lima, en donde se encuentra la sede de la organización importadora, por lo que el Incoterm quedaría confeccionado como CPT Lima.
 - **Medio de Transporte:** la operación se realizara vía terrestre mediante 2 camiones cisterna con capacidad de 45.000 litros cada uno.
 - **Forma y Método de Pago:** el pago será vía transferencia bancaria, 50% adelantado y 50% contra el embarque de la mercadería.
 - **Precio:** se debe tener especial cuidado en el cálculo del precio de exportación, ya que se deben agregar todos los gastos de la operación (costo del producto, comisiones, servicios requeridos, gastos extraordinarios, embalaje,

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

etc.). Como se calculó anteriormente en el apartado “Análisis de Costos”, el precio con el Incoterm convenido de la carga es de 98.260,55 USD.

- Etapa Operativa: Se deberá realizar la producción, contratar los servicios necesarios para poder realizar la operación (Despachante de Aduana, Agentes Logísticos) y se emitirá la Documentación de Exportación:
 - Factura Comercial E.
 - Lista de Empaque.
 - Certificado de Origen.
 - Póliza de Seguro.
 - Carta de Porte, Conocimiento Rodoviario o Conocimiento Internacional Terrestre (CRT).
 - MIC/DTA.
 - Permiso de Embarque.
 - Certificados de Intervenciones Previas: dado que el bioetanol no posee una posición arancelaria específica y se encuadra dentro de los alcoholes, los sistemas informáticos mencionan que la intervención previa debería llevarse a cabo por el “Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)” quien expediría un “Análisis de Aptitud Exportación de Alcoholes”. Sin embargo, las inspecciones se llevarán a cabo por la “Dirección de Biocombustibles” dependiente de la “Subsecretaria de Hidrocarburos y Combustibles”.
- Coordinación Logística: el punto de partida será Libertador General San Martín, localidad donde se encuentra el complejo principal de Grupo Ledesma en nuestro país, y tendrá como destino final la Ciudad de Lima-Perú donde se localiza la sede de la firma importadora Pure Biofuels S.A.

Como se mencionó anteriormente, el transporte será vía terrestre en camiones cisterna que deberán recorrer alrededor de 2.555 km. La aduana de salida será el Paso Fronterizo de Jama ubicado en Provincia de Jujuy. Posteriormente se transitará territorio chileno, para finalmente ingresar a Perú por la aduana de Tacna.

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

- Post-Venta: se deben analizar los resultados de la operación y promover la continuación de las relaciones comerciales con el importador a fin de poder realizar exportaciones periódicas e incrementar los volúmenes de venta.

Entre las principales limitaciones que se tuvo que afrontar a la hora del desarrollo se destaca, como ya se ha hecho mención, la dificultad para acceder a información precisa sobre la operatoria, dado el carácter genérico que tiene la posición arancelaria y que no se encuadra únicamente con el bioetanol. Esto ha llevado a que no se puedan identificar las intervenciones y procedimientos que deberá afrontar el producto al momento de su llegada al mercado de destino.

Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt es una herramienta de planificación que sirve para programar la duración de tareas específicas en un período de tiempo determinado. A través de la visualización de las acciones del proyecto de exportación (mediante un gráfico de barras horizontales) se podrá definir el tiempo aproximado para llevarlo a cabo.

| ETAPAS | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 | SEMANA 5 | SEMANA 6 | SEMANA 7 | SEMANA 8 | SEMANA 9 | SEMANA 10 | SEMANA 11 | SEMANA 12 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Identificación de Oportunidades y Análisis Interno | | | | | | | | | | | | |
| Registro Como Empresa Exportadora | | | | | | | | | | | | |
| Clasificación Arancelaria | | | | | | | | | | | | |
| Investigación De Mercado | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de Costos | | | | | | | | | | | | |
| Planificación de Oferta Comercial | | | | | | | | | | | | |
| Coordinación Logística | | | | | | | | | | | | |
| Post-Venta | | | | | | | | | | | | |

Ilustración 5: Diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Grupo Ledesma apuesta por la elaboración de productos nacionales con un alto valor agregado, lo que se puede ver reflejado en sus distintas unidades de negocio. A lo

largo del presente trabajo se ha podido identificar que la firma se encuentra inmersa en un contexto incierto y completamente desafiante. Bajo estas condiciones, con la intención de reducir la dependencia del mercado nacional y de aprovechar de las aptitudes de la compañía, se ha planteado la búsqueda de una oportunidad comercial en Latinoamérica, siendo el bioetanol el producto seleccionado por el carácter innovador y sustentable que representa, dos aspectos de gran relevancia e interés a nivel mundial.

En base al análisis realizado y los criterios de evaluación planteados, considerados como influyentes a la hora de la selección del mercado meta, se ha determinado que la República del Perú es propicia para el desembarco del bioetanol producido por Grupo Ledesma, incursión que podrá atravesar con éxito dada su amplia experiencia exportadora con otros bienes.

La excelente relación precio-calidad del producto ofrecido le permitirán obtener el reconocimiento que merece e incrementarán las posibilidades de continuar su expansión por los mercados latinoamericanos en pos de poder llegar a plazas importadoras de otras regiones, haciéndose espacio en un rubro que aún está en desarrollo y es dominado por grandes potencias. La acumulación de los factores descriptos permiten concluir que el objetivo principal planteado es factible y viable para el marco temporal especificado.

Si bien como se mencionó anteriormente la potencialidad de exportación es una realidad para el bioetanol de Grupo Ledesma, se sugiere que ésta debería evaluar de manera interna el interés real por la expansión de la comercialización, en cuyo caso deberá analizar posibilidades de inversión en materia de infraestructura productiva, dado que actualmente su elaboración de alcohol, materia prima del bioetanol, se encuentra principalmente destinada a las industrias farmacéuticas, químicas y licoristas, por lo que un incremento en las ventas podría poner en peligro el abastecimiento a sus clientes y perjudicar sus relaciones comerciales en los demás rubros a los que se dedica.

Finalmente, para futuras investigaciones se recomienda profundizar el estudio de la utilidad final que se le dará al bioetanol en el mercado meta ya que dependiendo de si será destinado como complemento de los combustibles tradicionales, o si será ofrecida

como una alternativa a éstas podrían evaluarse distintas estrategias de penetración de mercado. La segunda posición planteada permitiría incursionar en el mercado de forma directa ofreciéndolo al consumidor final, y no de manera indirecta mediante un importador y distribuidor a gran escala como se ha planteado en este trabajo, en donde el mismo se encargará de la inserción del producto. Claro está, que esto plantearía nuevos desafíos para la compañía.

“Donde hay una empresa exitosa, es porque alguna vez alguien tomó una decisión valiente” (Peter Ducker).

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (s.f.). *Observatorio de Bioeconomía* . Obtenido de Bioetanol :
https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/observatorio_bioeconomia/indicadores/07/index.php
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional . (s.f.). *Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional* . Obtenido de Institucional :
<https://www.inversionycomercio.ar/quienes-somos>
- AGROFY . (23 de Junio de 2021). *AGROFY* . Obtenido de Es oficial: qué dice el decreto sobre las exportaciones de carne: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/194345/es-oficial-que-dice-decreto-exportaciones-carne>
- ÁMBITO . (09 de Agosto de 2021). *ÁMBITO* . Obtenido de Alberto Fernández: "Vamos a hacer de Internet un servicio público": <https://www.ambito.com/politica/tarifas/alberto-fernandez-vamos-hacer-internet-un-servicio-publico-n5246093>
- Ámbito. (2021). *Ámbito*. Obtenido de Riesgo país argentino:
<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- Ámbito. (9 de septiembre de 2022). *Riesgo País* . Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-historico.html>
- Argentina.gob.ar. (s.f.). *Economía y Finanzas* . Obtenido de Evolucion de la Deuda Bruta:
<https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/graficos-deuda/evolucion-de-la-deuda-bruta>
- Banco de Inversión y Comercio Exterior . (s.f.). *BICE*. Obtenido de El Banco :
<https://www.bice.com.ar/>

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

Banco de la Nación Argentina. (06 de Septiembre de 2021). *BNA*. Obtenido de Cotizacion Billetes:
<https://www.bna.com.ar/Personas>

Banco de la Nación Argentina. (9 de septiembre de 2022). *Cotizacion Billetes* . Obtenido de
<https://www.bna.com.ar/Personas>

Banco Mundial . (13 de abril de 2022). *Argentina*. Obtenido de Panorama General:
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC). (14 de julio de 2020). *Manual del Exportador Paso a Paso*. Obtenido de
https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf

Cámara de Exportadores de la República Argentina. (s.f.). *CERA*. Obtenido de Institucional:
<https://www.cera.org.ar>

Casa Rosada. (s.f.). *Casa Rosada* . Obtenido de Forma de Gobierno :
<https://www.caserosada.gob.ar>

Consejo Federal de Inversiones . (s.f.). *CFI*. Obtenido de Acerca del CFI : <https://cfi.org.ar>

Dolar Hoy. (2021). *Dolar Hoy*. Obtenido de <https://dolarhoy.com/>

Estrategia Magazine. (s.f.). *¿Qué es el Marketing Mix y las 4 P del marketing?* Obtenido de
https://www.estrategiamagazine.com/marketing/que-es-el-marketing-mix-4p/#De_donde_proviene_el_termino_Marketing_Mix

INDEC . (22 de agosto de 2022). *Comercio exterior*. Obtenido de Intercambio comercial argentino:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_22024E05753B.pdf

INDEC. (23 de junio de 2022). *Cuentas Nacionales*. Obtenido de Informe de avance del nivel de actividad:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_223DB97C9F39.pdf

INDEC. (23 de junio de 2022). *Trabajo e ingresos*. Obtenido de Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH):
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf

INFOBAE. (14 de Diciembre de 2019). *INFOBAE* . Obtenido de Fernández decreta aumento de impuestos al agro en Argentina:
<https://www.infobae.com/america/agencias/2019/12/14/fernandez-decreta-aumento-de-impuestos-al-agro-en-argentina/>

INFOBAE. (26 de Mayo de 2021). *INFOBAE*. Obtenido de Demoras en las importaciones: ¿cómo impactan a las pymes?: <https://www.infobae.com/opinion/2021/05/26/demoras-en-las-importaciones-como-impactan-a-las-pymes/>

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (11 de agosto de 2022). *Índices de precios*.
Obtenido de
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (29 de junio de 2018). Obtenido de
<https://inta.gob.ar/documentos/que-es-el-bioetanol>
- Iso Tools. (19 de Marzo de 2015). *Iso Tools*. Obtenido de ¿Qué son las normas ISO y cuál es su finalidad?: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>
- Keegan, W. J. (2013). *Marketing Internacional* . Mexico : Pearson Educacion .
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* . México: PEARSON.
- MERCOSUR. (s.f.). *¿Qué es el MERCOSUR?* Obtenido de <https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto Argentina. (s.f.). *Cancillería* .
Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto
Argentina: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/ministerio-de-relaciones-exteriores-comercio-internacional-y-culto>
- Penta Transaction . (2022). *Empresas Importadoras de 2207.20*. Obtenido de <https://app.penta-transaction.com/home/desglose/PE/import/operadorLocal>
- Penta Transaction. (2022). *Exportaciones Argentinas*. Obtenido de Bioetanol: <https://app.penta-transaction.com/home/empresa-desglose/AR/exportDetalladas>
- Perfil . (11 de junio de 2022). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/politica/se-suma-medio-millon-de-nuevos-pobres-en-el-primer-semester-2022.phtml#:~:text=Este%20a%C3%B1o%20se%20lleva%20acumulado,un%2070%25%20para%20el%202022.>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *UNDP*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible : <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Red Federal de Agencias y Organismos de Inversión y Comercio Internacional . (s.f.). *Inversión y Comercio* . Obtenido de Red Federal de Agencias y Organismos de Inversión y Comercio Internacional : <https://www.inversionycomercio.org.ar/red-federal>
- Santander Trade. (2021). *Santander Trade* . Obtenido de Argentina: Política y economía: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina>
- Trade Map. (2022). *10 Paises Exportadores 2207.20*.
- Trade Map. (2022). *Importadores 2207.20*. Obtenido de
https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c220720%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c1

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

Universidad Nacional del Sur. (octubre de 2019). *EL MÉTODO ANALYTIC HIERARCHY PROCESS PARA LA TOMA*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/fvillarreal,+6.+T4601.pdf

Universidad Siglo 21. (s.f.). *Canvas*. Obtenido de Grupo Ledesma: file:///C:/Users/usuario/Desktop/Grupo%20Ledesma.pdf

Universidad Torcuato Di Tella . (2021). *UTDT*. Obtenido de Índice de Confianza en el Gobierno: https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1351&id_item_menu=2970

ANEXOS

TABLAS MATRIZ MULTICRITERIOS

Variables Económicas

| País | Tipo de cambio al 22/10/2022 (1 USD a moneda nacional) | Valor | Rango | Valor | Rango |
|----------|---|-------|------------|-------|---------------|
| Perú | S/. 3,94 | 4 | 0 => 49,99 | 4 | 0 => 49,99 |
| Colombia | \$ 4.848,46 | 1 | 150 => mas | 3 | 50 => 99,99 |
| Jamaica | J\$151,29 | 1 | 150 => mas | 2 | 100 => 149,99 |
| Panamá | B/. 0,99 | 4 | 0 => 49,99 | 1 | 150 => mas |
| Honduras | L. 24,44 | 4 | 0 => 49,99 | | |

Tabla 8: Tipo de Cambio.

Fuente: Elaboración Propia.

| País | PBI Per Cápita 2021 | Valor | Rango | Valor | Rango |
|----------|---------------------|-------|----------------|-------|----------------|
| Perú | USD 6.692,25 | 3 | 6.000 => 8.999 | | |
| Colombia | USD 6.131,20 | 3 | 6.000 => 8.999 | 1 | 0 => 2.999 |
| Jamaica | USD 4.586,70 | 2 | 3.000 => 5.999 | 2 | 3.000 => 5.999 |
| Panamá | USD 14.516,50 | 4 | 9.000 => mas | 3 | 6.000 => 8.999 |
| Honduras | USD 2.831,00 | 1 | 0 => 2.999 | 4 | 9.000 => mas |

Tabla 9: PBI per Cápita 2021.

Fuente: Elaboración Propia.

| País | Riesgo País 09-09-2022 | Valor | Rango |
|------|------------------------|-------|------------------|
| Perú | 165 | 3 | Riesgo Aceptable |

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

| | | | | | |
|----------|-----|---|------------------|--------------|----------------------|
| Colombia | 381 | 3 | Riesgo Aceptable | Valor | Rango |
| Jamaica | n/a | 0 | n/a | 1 | Riesgo Muy Alto |
| Panamá | 259 | 3 | Riesgo Aceptable | 2 | Riesgo Significativo |
| Honduras | n/a | 0 | n/a | 3 | Riesgo Aceptable |

Tabla 10: Riesgo País.

Fuente: Elaboración Propia.

| País | Puesto Ranking Índice de Libertad Económica | Valor | Rango |
|----------|---|-------|--------------|
| Perú | 51 | 3 | 45 => 89,99 |
| Colombia | 60 | 3 | 45 => 89,99 |
| Jamaica | 46 | 3 | 45 => 89,99 |
| Panamá | 56 | 3 | 45 => 89,99 |
| Honduras | 92 | 2 | 90 => 134,99 |

Tabla 11: Índice de Libertad Económica.

Fuente: Elaboración Propia.

| Valor | Rango |
|-------|--------------|
| 4 | 0 => 44,99 |
| 3 | 45 => 89,99 |
| 2 | 90 => 134,99 |
| 1 | 135 => mas |

| País | Balanza Comercial 2021 | Valor | Rango |
|----------|------------------------|-------|-----------|
| Perú | + 12.270,8 millones | 3 | Superávit |
| Colombia | -15.424,8 millones | 1 | Déficit |
| Jamaica | -4.255,4 millones | 1 | Déficit |
| Panamá | -7.389,6 millones | 1 | Déficit |
| Honduras | -8.019 millones | 1 | Déficit |

Tabla 12: Balanza Comercial 2021.

Fuente: Elaboración Propia.

| Valor | Rango |
|-------|------------|
| 1 | Déficit |
| 2 | Equilibrio |
| 3 | Superávit |

| País | Deuda Externa en Relación al PBI 2021 | Valor | Rango |
|----------|---------------------------------------|-------|---------------|
| Perú | 35,93% | 3 | 25% => 49,99% |
| Colombia | 64,60% | 2 | 50% => 74,99% |
| Jamaica | 92,35% | 1 | 75% => mas |
| Panamá | 58% | 2 | 50% => 74,99% |
| Honduras | 50% | 2 | 50% => 74,99% |

Tabla 13: Deuda Externa en Relación al PBI 2021.

Fuente: Elaboración Propia.

| Valor | Rango |
|-------|---------------|
| 4 | 0% => 24,99% |
| 3 | 25% => 49,99% |
| 2 | 50% => 74,99% |
| 1 | 75% => mas |

Variables Políticas

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

| País | Situación Política Actual | Valor | Rango |
|----------|---------------------------|-------|--------------|
| Perú | - | 2 | Regular |
| Colombia | - | 2 | Regular |
| Jamaica | - | 1 | Desfavorable |
| Panamá | - | 1 | Desfavorable |
| Honduras | - | 1 | Desfavorable |

Tabla 14: Situación Política Actual.

Fuente: Elaboración Propia.

| Valor | Rango |
|-------|--------------|
| 1 | Desfavorable |
| 2 | Regular |
| 3 | Favorable |

| País | Relaciones Exteriores | Valor | Rango |
|----------|-----------------------|-------|-----------|
| Perú | - | 3 | Buenas |
| Colombia | - | 2 | Regulares |
| Jamaica | - | 2 | Regulares |
| Panamá | - | 3 | Buenas |
| Honduras | - | 2 | Regulares |

Tabla 15: Relaciones Exteriores.

Fuente: Elaboración Propia.

| Valor | Rango |
|-------|-----------|
| 1 | Complejas |
| 2 | Regulares |
| 3 | Buenas |

| País | Puesto Ranking Índice Percepción de la Corrupción 2019 | Valor | Rango |
|----------|--|-------|-----------|
| Perú | 105 | 2 | 90=>134 |
| Colombia | 87 | 3 | 45=>89 |
| Jamaica | 70 | 3 | 45=>89 |
| Panamá | 105 | 2 | 90=>134 |
| Honduras | 157 | 1 | 135=> 180 |

Tabla 16: Índice Percepción de la Corrupción 2019.

Fuente: Elaboración Propia.

| Valor | Rango |
|-------|-----------|
| 4 | 1=>44 |
| 3 | 45=>89 |
| 2 | 90=>134 |
| 1 | 135=> 180 |

| País | Puesto Ranking Clasificación Facilidad Para Hacer Negocios 2020 | Valor | Rango |
|----------|---|-------|----------|
| Perú | 76 | 3 | 48 => 96 |
| Colombia | 67 | 3 | 48 => 96 |
| Jamaica | 71 | 3 | 48 => 96 |
| Panamá | 86 | 3 | 48 => 96 |

| Valor | Rango |
|-------|------------|
| 4 | 0 => 47 |
| 3 | 48 => 96 |
| 2 | 97 => 144 |
| 1 | 145 => 190 |

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

| | | | |
|----------|-----|---|-----------|
| Honduras | 133 | 2 | 97 => 144 |
|----------|-----|---|-----------|

Tabla 17: Clasificación Facilidad Para Hacer Negocios 2020.

Fuente: Elaboración Propia.

Variables Ecológicas

| País | Interés en Consumo Responsable y Cuestiones Medioambientales | Valor | Rango |
|----------|--|-------|-----------------------|
| Perú | - | 3 | Significativo Interés |
| Colombia | - | 3 | Significativo Interés |
| Jamaica | - | 2 | Poco Interés |
| Panamá | - | 3 | Significativo Interés |
| Honduras | - | 2 | Poco Interés |

| Valor | Rango |
|-------|-----------------------|
| 4 | Mucho Interés |
| 3 | Significativo Interés |
| 2 | Poco Interés |
| 1 | Sin Interés |

Tabla 18: Interés en Consumo Responsable y Cuestiones Medioambientales.

Fuente: Elaboración Propia.

| País | Puesto Ranking Índice Global de Futuro Verde 2022 | Valor | Rango |
|----------|---|-------|----------|
| Perú | 67 | 1 | 57 => 76 |
| Colombia | 25 | 3 | 19 => 37 |
| Jamaica | n/a | 0 | n/a |
| Panamá | n/a | 0 | n/a |
| Honduras | n/a | 0 | n/a |

| Valor | Rango |
|-------|----------|
| 4 | 1 => 18 |
| 3 | 19 => 37 |
| 2 | 38 => 56 |
| 1 | 57 => 76 |

Tabla 19: Índice Global de Futuro Verde 2022.

Fuente: Elaboración Propia.

Variables de Logística y Transporte

| País | Índice de Desempeño Logístico 2018 | Valor | Rango | Valor | Rango |
|----------|------------------------------------|-------|-------------|-------|--------------|
| Perú | 2,69 | 3 | 2,5 => 3,74 | 1 | 0 => 1,24 |
| Colombia | 2,94 | 3 | 2,5 => 3,74 | 2 | 1,25 => 2,49 |

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Seminario Final de Comercio Internacional – Castañares Andrés Agustín

| | | | | | |
|----------|------|---|-------------|---|-------------|
| Jamaica | 2,54 | 3 | 2,5 => 3,74 | 3 | 2,5 => 3,74 |
| Panamá | 3,28 | 3 | 2,5 => 3,74 | 4 | 3,75 => 5 |
| Honduras | 2,6 | 3 | 2,5 => 3,74 | | |

Tabla 20: Índice de Desempeño Logístico 2018.

Fuente: Elaboración Propia.

| País | Competitividad y Calidad de los Servicios Logísticos 2018 | Valor | Rango |
|----------|---|-------|--------------|
| Perú | 2,42 | 2 | 1,25 => 2,49 |
| Colombia | 2,87 | 3 | 2,5 => 3,74 |
| Jamaica | 2,54 | 3 | 2,5 => 3,74 |
| Panamá | 3,33 | 3 | 2,5 => 3,74 |
| Honduras | 2,72 | 3 | 2,5 => 3,74 |

| Valor | Rango |
|-------|--------------|
| 1 | 0 => 1,24 |
| 2 | 1,25 => 2,49 |
| 3 | 2,5 => 3,74 |
| 4 | 3,75 => 5 |

Tabla 21: Competitividad y Calidad de los Servicios Logísticos 2018.

Fuente: Elaboración Propia.

| País | Calidad de la Infraestructura Relacionada al Comercio y Transporte 2018 | Valor | Rango |
|----------|---|-------|--------------|
| Perú | 2,28 | 2 | 1,25 => 2,49 |
| Colombia | 2,67 | 3 | 2,5 => 3,74 |
| Jamaica | 2,32 | 2 | 1,25 => 2,49 |
| Panamá | 3,13 | 3 | 2,5 => 3,74 |
| Honduras | 2,47 | 2 | 1,25 => 2,49 |

| Valor | Rango |
|-------|--------------|
| 1 | 0 => 1,24 |
| 2 | 1,25 => 2,49 |
| 3 | 2,5 => 3,74 |
| 4 | 3,75 => 5 |

Tabla 22: Calidad de la Infraestructura Relacionada al Comercio y Transporte 2018.

Fuente: Elaboración Propia.

| País | Distancia con Argentina | Valor | Rango | Valor | Rango |
|----------|-------------------------|-------|----------------------|-------|-----------------------|
| Perú | 3433 | 4 | 0 km => 4.000 km | 4 | 0 km => 4.000 km |
| Colombia | 4885 | 3 | 4.001 km => 8.000 km | 3 | 4.001 km => 8.000 km |
| Jamaica | 6418 | 3 | 4.001 km => 8.000 km | 2 | 8.001 km => 12.000 km |
| Panamá | 5495 | 3 | 4.001 km => 8.000 km | 1 | 12.001 km => mas |
| Honduras | 6387 | 3 | 4.001 km => 8.000 km | | |

Tabla 23: Distancia con Argentina.

Fuente: Elaboración Propia.

