



Trabajo Final De Grado

Licenciatura en Comercio Internacional. Universidad Siglo XXI

Título: Oportunidades de negocios en el mercado Latinoamericano para la exportación de azúcar para el Grupo Ledesma.

Federico Sacchi

DNI: 3765970

Legajo: VCIN05991

Licenciatura en Comercio Internacional

## **Resumen**

En el presente trabajo se tiene por objetivo realizar una investigación para la exportación de azúcar en el mercado latinoamericano para la empresa Grupo Ledesma. En primer lugar, se realizó un análisis interno y externo de la empresa usando las herramientas FODA Y PESTEL para determinar las oportunidades que tiene la misma para la exportación a un país Latinoamericano que pertenezca al Mercosur o al Aladi. Luego de hacer un análisis multicriterio de los países de Latinoamérica se terminó por definir a Chile como el país más conveniente. Por último, se realizó un plan de exportación para lograr una expansión de la empresa y una inserción al mercado internacional teniendo en cuenta factores como el cuidado del medio ambiente. Luego al finalizar se realizó un diagrama de Gantt en el cual se describieron las tareas para realizar el plan de exportación en el tiempo que se determinó con la empresa importadora.

Palabras clave: Comercio Internacional; Ledesma; Azúcar; Plan de exportación; Medio Ambiente.

## **Abstract**

In the present work the objective is to carry out an investigation for the export of sugar in the Latin American market for the company Grupo Ledesma. In the first place, an internal and external analysis of the company was carried out using the SWOT and PESTEL tools to determine the opportunities it has for exporting to a Latin American country that belongs to Mercosur or Aladi. After doing a multi-criteria analysis of the Latin American countries, Chile ended up being defined as the most suitable country. Finally, an export plan was carried out to achieve a company expansion and insertion into the international market, taking into account factors such as environmental care. Then, at the end, a Gantt chart was made where the tasks to carry out the export plan were described in the time determined with the importing company.

Keywords: International Trade; Ledesma; Sugar; Exportation plan; Environment.

**Contenido:**

Introducción .....	3
Análisis de Situación .....	5
Diagnóstico y Discusión .....	20
Marco Teórico.....	21
Plan de implementación .....	24
Diagrama de Gantt .....	29
Conclusión y Recomendaciones .....	30
Bibliografía .....	31

## Introducción

El presente reporte de caso tiene como objetivo realizar un estudio de las oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para la exportación de azúcar de caña de la empresa grupo Ledesma.

Grupo Ledesma es una empresa argentina líder en productos agroindustriales con origen en la naturaleza, con 115 años de historia, líder en la producción de azúcar y papel, y con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales. Tiene a más de 6.000 empleados que en su mayoría trabajan en Jujuy, provincia en la que nació Ledesma y donde tiene 40.000 hectáreas destinadas a la cosecha de su principal materia prima: la caña de azúcar. La empresa tiene sucursales en Jujuy (Complejo agroindustrial Ledesma), Salta (UTE – Aguaragüe Ledesma Frutas), San Luis (Planta de cuadernos, repuestos escolares, y papelería comercial), Buenos Aires y Entre Ríos (establecimientos agropecuarios).

La empresa es la principal productora de azúcar de la Argentina que se obtiene de la molienda de aproximadamente 4 millones de toneladas de caña por año de donde se extrae la sacarosa que está en el jugo de las cañas.

Ledesma abastece al mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Por otra parte, trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera, operando con los de menor consumo a través de distribuidores.

El negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol tiene 640 clientes: 374 de azúcar, 24 de alcohol, 137 de jarabes, 62 de almidones y 43 de subproductos. El 36 % de la producción se comercializa en supermercados e hipermercados llegando al consumidor final en diferentes presentaciones.

El azúcar es destinado un 35 % al consumo masivo, un 40 % a industrias y un 25 % a exportación.

La empresa tiene un alto compromiso con el cuidado del medio ambiente por lo cual realiza una fuerte inversión destinada al cumplimiento normativo vigente, preservación y conservación de los recursos naturales y la biodiversidad.

La política ambiental de la compañía se fundamenta en aplicar medidas preventivas como minimizar el impacto de las actividades en todos los segmentos de negocio de la empresa. Bajo la estrategia de negocios basada en la integración y la sinergia de los procesos productivos, Ledesma recicla todos los materiales posibles, utilizando los residuos de un negocio como insumos para el desarrollo de otra actividad. En este contexto, la responsabilidad ambiental de la compañía consiste en el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales, complementado con la correcta gestión de los residuos que no son renovables.

La pandemia impactó en todos los aspectos del negocio del azúcar, desde los procesos productivos, que tuvieron que llevarse a cabo con menos personal y bajo exigentes protocolos sanitarios, hasta la dinámica de los mercados.

Debido al incremento de los competidores en el país se produjo una caída de las ventas. El objetivo de este trabajo es analizar el mercado latinoamericano para elegir un país destino para exportar el azúcar de caña y de esta manera incrementar las ventas de la empresa.

Se selecciono el mercado latinoamericano debido a la cercanía geográfica y de esta manera tener costos menos elevados en todo el proceso de transporte pudiendo acudir a medios terrestres como camiones y en un futuro utilizar trenes de acuerdo con el proyecto anunciado por el gobierno en referencia a los países que forman parte del Corredor Bioceánico Central y que están interesados en contar con una salida directa hacia Chile a través de una conexión ferroviaria desde Jujuy.

Para la selección del mercado latinoamericano se tuvo en cuenta como antecedentes la exportación de azúcar de otras empresas como Grupo los Balcanes que exporta a países como Chile, Bolivia y Uruguay (Ledesma, s.f).

## **Objetivos**

Objetivo General:

Identificar oportunidades comerciales en el mercado Latinoamericano para la exportación de azúcar de la empresa Grupo Ledesma para el año 2023.

Objetivos específicos:

Seleccionar el país en Latinoamérica con mayor potencial para la exportación del producto.

Determinar el proceso de exportación para el azúcar al país seleccionado.

## **Análisis de situación**

En esta instancia se hace un análisis de los factores internos y externos de la empresa para definir la situación actual de la empresa para lograr definir un plan de exportación para eso se realizará un análisis FODA y PESTEL.

### **Grupo Ledesma:**

Es una empresa agroindustrial argentina con 115 años de historia, líder en la producción de azúcar y papel, y con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales.

Tiene a más de 6.000 empleados que en su mayoría trabajan en Jujuy, provincia en la que nació Ledesma y donde tiene 40.000 hectáreas destinadas a la cosecha de su principal materia prima: la caña de azúcar. Este cultivo, que se renueva anualmente, se aprovecha por completo.

Con el jugo de la caña, se produce el azúcar -producto fundacional de la empresa- y alcohol, que a su vez utiliza para producir bioetanol, combustible con el que se mezclan las naftas en todo el país.

En tanto, desde hace más de 50 años, Ledesma utiliza la fibra de la caña para fabricar papel, al que le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, repuestos escolares y papel ilustración, entre otros productos. Además, parte de las fibras y la

médula de la caña se envía a las calderas de biomasa para generar energía limpia, que luego la compañía emplea en sus procesos industriales.

**Misión:** Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.

**Visión:** Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos (Ledesma, 2008, p. 9).

**FODA:**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Primer productor de azúcar en Argentina</li> <li>● Calidad y variedad de sus productos</li> <li>● Certificaciones ISO</li> <li>● Innovaciones tecnológicas</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Muy dependiente del clima</li> <li>● Altos costos logísticos y de transporte</li> <li>● La distancia de la planta con los puertos perjudica a la comercialización del producto</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Expansión en el mercado latinoamericano debido al incremento del consumo de azúcar en otros países.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de la competencia</li> <li>● Inestabilidad política y económica</li> <li>● Clima</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Innovación de nuevos productos para su inserción a nuevos mercados.</li> </ul>	
---	--

### **PESTEL:**

Es un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Fuente: elaboración propia con datos de <https://www.simla.com>

### **Político:**

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre del año 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un período largo de recesiones económicas. No obstante, el impacto económico y social de la pandemia, trajo consecuencias negativas en el proceso de reapertura, provocando una gran caída de su popularidad. Luego, en el año 2021, el gobierno adoptó una postura moderada, lo cual dio lugar a la orientación dura e intervencionista vinculada a la vicepresidenta Cristina Kirchner. Como resultado de ello, en noviembre del año 2021, tuvieron lugar las elecciones legislativas, en donde el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años.

Por otra parte, en marzo de 2022 el Congreso aprobó un acuerdo de deuda con el FMI de USD 45.000 millones, pero como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, el acuerdo puede disminuir aún más la popularidad del presidente. No obstante, dicho acuerdo representa para los inversionistas, seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo, y para atraer nuevas inversiones, mientras se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo.

Posteriormente, se evidenció un distanciamiento entre Fernández y Kirchner, hecho que aportó a la ya inestabilidad del país, cuando la vicepresidenta forzó la renuncia



del ministro de Economía, Martín Guzmán, en Julio de 2022, cuando este intento implementar un acuerdo con el FMI, que requería una reducción considerable del déficit y un control más estricto del suministro monetario por el banco central. Ante su partida, fue Sergio Massa quien se convirtió en el ministro de economía, producción y agricultura, con el objetivo de controlar la creciente inflación en el país a través de una reducción del gasto público y estimulando las reservas externas.

A medida que se acercan las elecciones generales de 2023, la política y la economía se han entrecruzado, ya que la situación económica debiera tener un impacto importante en los resultados electorales (Santander Trade 2023).

Por otro parte, podemos decir que, en Argentina, existen diferentes políticas orientadas a fomentar el comercio exterior:

Facilitación de negocios internacionales, a través del fortalecimiento y el desarrollo de acciones y herramientas de acceso al mercado externo.

Cooperativas al Mundo:

- Programa diseñado junto al INAES. Este programa, busca promover e incrementar las exportaciones de los productos del asociativismo argentino, brindando asistencia técnica, acompañamiento internacional e información estratégica.
- Argentina Proyecta: Programa federal de asistencia técnica dirigido a Pymes. Pone a disposición de las Pymes argentinas un equipo de profesionales que las acompaña en la formulación de proyectos de inversión privada para sus líneas productivas.

ExportArgentina: se trata del primer directorio federal con toda la oferta exportable nacional, consolidada y online. Ayuda a reducir las barreras de información comercial y las empresas cuentan con una herramienta para visibilizar sus productos y servicios y acceder a mejores oportunidades de negocio a nivel global (Cancilleria.gob.ar, 2023)

Por último, cabe mencionar los acuerdos comerciales que tiene Argentina: MERCOSUR, ALADI; Sistema Económico Latinoamericano (SELA); Unión Aduanera del África Meridional (SACU); OMC y en gestión varios tratados de libre comercio desde el bloque MERCOSUR. Estos bloques y acuerdos económicos permiten obtener

aranceles preferenciales e incrementar el ingreso de productos argentinos a los países pertenecientes (Mi Argentina, 2022).

### **Económico:**

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En el año 2022, nuestro país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 4%, impulsado principalmente por la recuperación de sectores que se vieron afectados por la pandemia. No obstante, se espera que la segunda economía de Sudamérica crezca con un ritmo más lento en los próximos años. Por su parte, el FMI proyectó un crecimiento del 2% para 2023 y 2024, ya que la tensión monetaria y las presiones sobre los precios debieran fragilizar los mercados laborales y el consumo privado.

Según el Banco Mundial, desde 1950, Argentina ha pasado el 33% del tiempo en recesión, lo cual lo convierte en el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo. La inflación estructuralmente alta del país aumentó en 2022 y alcanzando un estimado del 72,4%, según el FMI, en parte porque una gran parte del déficit fiscal se monetiza y porque el peso se devaluó como resultado de la falta de un plan económico creíble por parte del gobierno. Es por ello, que para frenar las presiones inflacionistas, el gobierno decidió añadir nuevas tasas cambiarias a las más de diez que ya existen en Argentina. Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un -3,8% del PIB, mientras que la deuda pública llegó al 76% en 2022. Por otro lado, el país avanzó en la renegociación de su deuda de USD 40.000 millones con el FMI, y logrando un acuerdo en el año 2022. Es por eso, que se prevé que el país siga reduciendo el desbalance macroeconómico y que restaure el orden fiscal en los próximos años. Aunque la pandemia golpeo fuertemente a la economía argentina, el país se ha ido recuperando y el gobierno ha implementado medidas para contrarrestar la crisis económica.

En 2022, la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 6,9%, y se prevé que se mantenga en el mismo nivel en 2023 y 2024. Sin embargo, aunque el empleo formal ha aumentado, hay una elevada informalidad laboral que continúa creciendo. El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población, y la situación social del país se caracteriza por

las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por las reformas anunciadas.

El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas respecto a la distribución de los ingresos federales. Asimismo, las obras de red de infraestructuras requieren más inversiones, ya que el acceso a la electricidad y al agua en las zonas rurales no siempre está garantizado. (Santander Trade, 2023)

Tabla 1: Indicadores de crecimiento.

Indicadores de crecimiento	2020	2021	2022	2023 (E)	2024 (E)
PIB ( <i>miles de billones de USD</i> )	624,59	691,53	725,81	707,66	727,12
PIB ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	-9,9	10,4	4,9	-2,5	2,7
PIB per cápita ( <i>USD</i> )	8.572	10.617	13.619	13.297	13.394
Saldo de la hacienda pública ( <i>en % del PIB</i> )	-5,2	-3,5	-4,1	-3,1	-2,7
Endeudamiento del Estado ( <i>en % del PIB</i> )	102,8	80,9	84,68	89,50	79,91
Tasa de inflación (%)	42,0	48,4	72,4	121,6	93,6
Tasa de paro ( <i>% de la población activa</i> )	11,6	8,8	6,8	7,3	7,2
Balanza de transacciones corrientes ( <i>miles de billones de USD</i> )	2,68	6,64	-4,28	-3,75	7,30
Balanza de transacciones corrientes ( <i>en % del PIB</i> )	0,8	1,4	-0,68	-0,60	1,15

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, Latest available data.

Nota: (E) Datos estimados

### Principales sectores económicos:

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. La soja y la caña de azúcar se cultivan extensamente para la producción de biocombustibles, una especialidad del país, que es el mayor exportador de biodiesel y el sexto productor mundial. El sector agrícola representa el 7,1% del PIB, pero solo emplea al 0,1% de la población (cifras del Banco Mundial). Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en términos de materias primas: es el cuarto mayor productor de gas natural en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto del mundo, junto con la cuarta mayor reserva de litio. Las exportaciones agrícolas son una fuente clave de ingresos para Argentina, especialmente cuando el país sale de una recesión que se ha visto agravada por la pandemia. Sin embargo, en 2022 el país sufrió una de las peores sequías en décadas, lo que tuvo un fuerte impacto en las cosechas de trigo, maíz y soja.

El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Según los últimos datos del Banco Mundial, el sector representaba el 23,6% del PIB en 2020 y emplea al 21,8% de la población. El procesamiento y el envasado de alimentos (en particular el envasado de carne y el enlatado) y la molienda de harina constituyen las principales industrias del país. El sector industrial se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo duraderos, el sector textil, los productos químicos y petroquímicos, farmacéuticos, de imprenta, metalurgia y acero, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos. En 2022, la actividad industrial en Argentina siguió creciendo, señalando una continua recuperación tras el impacto de la pandemia.

El sector terciario es el que más contribuye al PIB, con un 52,5%, y emplea al 78,1% de la población activa. Argentina se ha especializado en áreas de servicios de alta tecnología y es especialmente competitiva en el desarrollo de software, centros de atención telefónica, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC se desarrolla con fuerza, al igual que el turismo, que se está convirtiendo en un sector cada

vez más importante. En 2022, el turismo tuvo un crecimiento considerable, ya que la devaluación del peso convirtió al país en un destino atractivo para los turistas extranjeros. Como resultado de esto, en 2022 el número de turistas en Argentina volvió a los niveles previos a la pandemia.

Tabla 2: Repartición de la actividad económica por sector.

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
<b>Empleo por sector</b> ( <i>en % del empleo total</i> )	0,1	21,8	78,1
<b>Valor añadido</b> ( <i>en % del PIB</i> )	7,1	23,6	52,5
<b>Valor añadido</b> ( <i>crecimiento anual en %</i> )	0,7	15,3	9,0

Fuente: World Bank, últimos datos disponibles.

### Nivel de inestabilidad de la moneda

Debido a la inestabilidad económica del país a través del tiempo, existen distintos tipos de dólares para las diferentes transacciones comerciales.

#### Tipo de cambio 09/06/2023:

Dólar BNA \$ 254,50  
 Dólar Blue \$ 483,00  
 Dólar Turista \$ 509  
 Dólar Mayorista \$ 244,95  
 Dólar Cdo C/Liq \$ 491,36  
 Dólar Mep Contado \$ 473,15  
 Dólar Agro \$ 300

Fuente: (Banco Nación, 2023)

**Social:**

El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 29,6%; en ellos reside el 39,2% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,2% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,1% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.928.152 hogares, que incluyen a 11.465.599 personas; y, dentro de ese conjunto, 614.043 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.356.435 personas indigentes.

Con respecto al primer semestre de 2022, la incidencia de la pobreza registró un aumento de 1,9 puntos porcentuales (p.p.) en los hogares y de 2,7 p.p. en las personas. En el caso de la indigencia, mostró una reducción de 0,6 p.p. en los hogares y de 0,7 p.p. en las personas. (Indec, 2022)

**Tecnológico:**

Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores.

Para este sector, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva busca un desarrollo regional crecientemente intensivo en tecnología, generador de bienestar social y capaz de mitigar el impacto que presume la concentración del empleo en las grandes ciudades. Las políticas en ciencia, tecnología e innovación focalizadas en el sector agroindustrial se orientarán a un conjunto de núcleos socio productivos estratégicos (NSPE).

Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar

esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores.

Ledesma emplea a más de 6500 personas e invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de máxima calidad. De esta manera, continúa siendo parte y protagonista del desarrollo argentino (Ledesma, 2008, p. 3).

La calidad de los productos junto con los cuidados medioambientales y la tecnología de avanzada que implementa en los procesos productivos permitieron a Ledesma ingresar en los mercados más exigentes.

### **Ecológico:**

La actividad azucarera actualmente tiene impactos ambientales que son una limitante para su futuro. Sin considerar la pérdida de biodiversidad por el aumento de la superficie con caña de azúcar, este cultivo afecta tanto a la atmósfera por la práctica de la quema antes y/o después de la cosecha como a los ríos y arroyos por los efluentes orgánicos que se generan en el proceso de industrialización. La quema del cañaveral y/o su rastrojo está ampliamente difundida en Argentina, al igual que en otros países productores de caña de azúcar.

La combustión del material vegetal contamina la atmósfera con elevadas emisiones de gases y hollín, provoca diversos problemas de salud en la población, favorece las pérdidas de carbono y nitrógeno del suelo por volatilización y genera dióxido de carbono y otros gases de efecto invernadero. También son habituales los daños en la infraestructura rural, eléctrica, etc. como consecuencia de incendios accidentales originados en las quemadas de cañaverales. A diferencia del bromuro de metilo, la quema de la caña de azúcar afecta a la población en el mismo momento que ocurre. Es un problema “visible” y sus externalidades negativas –aunque no cuantificadas- son conocidas por la sociedad en general. Este conflicto ha comenzado a ser explicitado por las instituciones del territorio desde hace 10 años, aproximadamente, en tanto que la promoción de propuestas tecnológicas al sector para evitar la quema es más reciente.

Es necesario diferenciar los dos tipos de quema que se realizan en la caña de azúcar: o la quema de la caña de azúcar durante la etapa de la cosecha (cosecha semimecanizada); y o la quema del rastrojo después de realizada la cosecha con maquinaria.

En el caso del Ingenio Ledesma en Jujuy, cerca del 70% de la caña es cosechada “en verde”, es decir sin quemar, fundamentalmente debido a que la mayor superficie es cosechada con máquinas integrales” (Inta, 2022).

### **Análisis de las importaciones y exportaciones mundiales**

Por el lado de las exportaciones, los volúmenes se redujeron en los dos mercados donde normalmente Ledesma tiene presencia, es decir Chile, principalmente, y Estados Unidos.

En la zafra 22/23, la producción argentina de azúcar física fue de 1.593.000 toneladas, un 2,4% por debajo del año anterior. Según las estimaciones del sector, el consumo total en el mercado interno habría crecido un 2 % y alcanzado 1.404.000 toneladas. Las exportaciones del sector fueron de 172.000 toneladas de azúcar, lo que representa una caída del 47% con respecto al año anterior. Estos valores de producción y ventas dejan como saldo un volumen de 120.000 toneladas de azúcar como stock de inicio para la zafra 2023.

La producción mundial de azúcar no alcanzó para cubrir la demanda en la zafra 21/22 (que corre de octubre a septiembre del año siguiente), lo cual generó un déficit de 1,2 millones de toneladas, y dejó la relación Inventario/consumo en 38,8%, un 1.2% por debajo de la relación que los especialistas consideran ideal (40%). Este déficit en el balance mundial fue el principal motivo por el cual los precios internacionales tuvieron una significativa mejora: las cotizaciones en las bolsas de Nueva York y Londres llegaron a los valores más altos de los últimos 15 años. A la fecha de redacción de este Reporte, el contrato #5 cotizaba en el rango de los US\$ 630/610 para las posiciones agosto-diciembre 2023.

Con respecto al alcohol, el año fue especialmente particular debido a que, si bien la demanda de combustible fue una de las más importantes de la historia con 9,9 millones de m<sup>3</sup>, el sector sucroalcoholero argentino no tuvo las condiciones necesarias de volumen y precio para abastecer completamente su corte al plan.

Respecto a Ledesma en particular, la campaña de producción de etanol, si bien no fue la de mayor volumen, fue una de las más exitosas de su historia, debido a la excelente eficiencia operativa. La compañía alcanzó una producción total de 77.000 M<sup>3</sup>, con una eficiencia de destilería inédita de 87% (tasa de conversión de ATF a etanol).



Para la zafra 2023, Ledesma espera moler 3.000.000 toneladas de caña de azúcar, lo cual representa un 20% por debajo de su media de los últimos 10 años. Estas bajas expectativas productivas se deben al bajo régimen de lluvias que, por tercer año consecutivo, los campos recibieron en la primavera verano 22/23.

Es importante destacar que este menor volumen de producción será nuevamente compensado por un activo plan de compras de azúcar, lo cual le permitirá a Ledesma cumplir con sus compromisos de ventas al mercado, tanto doméstico como de exportación.

En el resto del país, el cañaveral también ha sufrido la seca de la primavera, y se estima un volumen de caña disponible para molienda algo inferior a la ya floja zafra 2022, además de menores rendimientos sacarinos. En el Noroeste argentino, la zafra se inició con algunas complicaciones con valores bajos de molienda para esta altura del año.

Del total de la caña a procesar en Ledesma en la zafra 2023, se estima destinar el 75% a la producción de azúcar, y el 25% restante a la producción de alcohol. De este último, el 90% tiene como objetivo su conversión a bioetanol para el mercado de combustibles, y el 10% restante se destinará a los segmentos de bebidas alcohólicas y de uso industrial. Estimamos que el 90% de la producción de azúcar se destinará al mercado interno y el restante 10% a la exportación.

A pesar del desfavorable escenario macroeconómico, el Negocio Azúcar y Alcohol no ha detenido su plan de inversiones para la optimización de procesos y mejoras de competitividad. Además de la habitual renovación del parque de maquinaria agrícola y del cañaveral, durante el ejercicio 22/23 se concluyeron importantes inversiones en tecnología asociada al campo y modernización de fábrica (Ledesma, 2023).

Grupo Ledesma es productor de azúcar de caña y su posición arancelaria es la siguiente:

Posición Arancelaria: 1701

Nombre técnico: Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido.

II: Cereales, Alimentos y maderas.

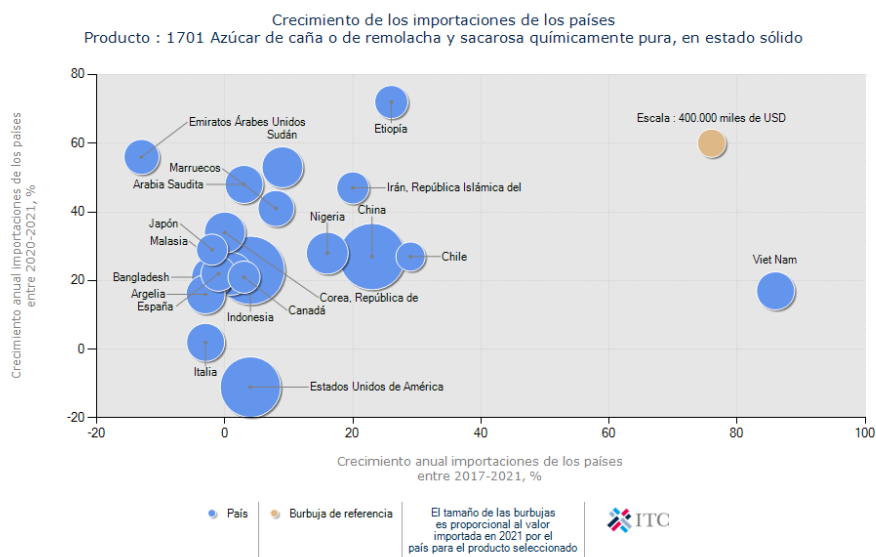
Tratamiento arancelario:

Derechos de exportación: 4,5 %

Reintegro: 2,5 %

En el siguiente grafico se describen los países importadores de azúcar de caña:

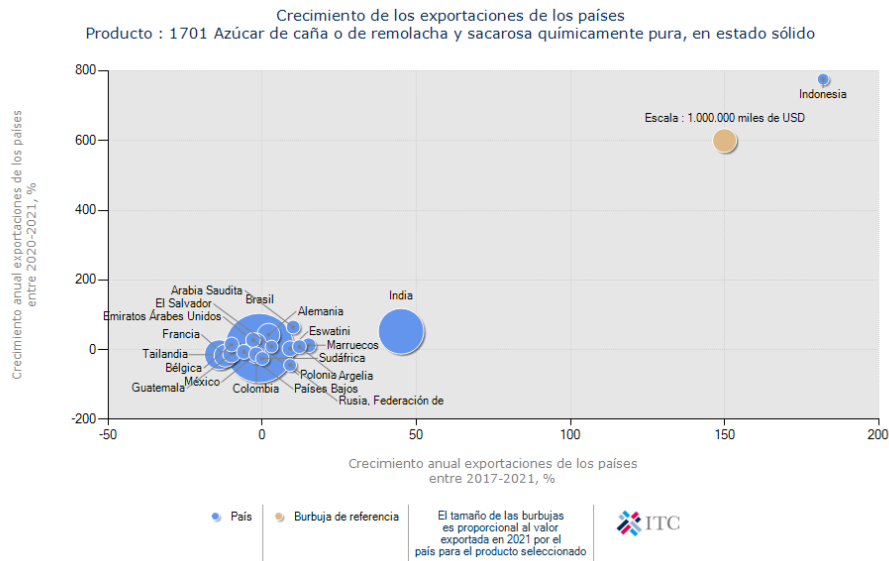
Gráfico 1: Crecimiento de las importaciones a nivel mundial.



Fuente: Trademap.

En el siguiente grafico se describen los países exportadores de azúcar de caña.

Gráfico 2. Crecimiento de las exportaciones a nivel mundial.



Fuente: Trademap.

Tabla 3: Valores de los principales países importadores de azúcar de caña de Latinoamérica.

Importadores	Valor importado (en miles de USD) en 2021	Valor importado (en miles de USD) en 2022
Chile	448.428	624.672
Venezuela	200.052	248.166
Colombia	111.976	149.005
Perú	90.543	181.659
Uruguay	44.045	47.957
México	23.376	10.467
Ecuador	20.064	25.902

Brasil	3.203	2.976
Argentina	700	750
Panamá	501	1.311
Bolivia	190	114
Paraguay	81	447
Cuba	33	16.083

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap.

Tabla 4: Valores de los principales países exportadores de azúcar de caña de Latinoamérica.

Exportadores	Valores exportados (en miles de USD) en 2021	Valores exportadores (en miles de USD) en 2022
Brasil	9.186.406	11.003.830
México	611.531	825.295
Colombia	318.489	234.265
Cuba	137.632	76.735
Argentina	122.099	78.624
Paraguay	61.832	49.288
Bolivia	60.252	66.102
Perú	57.701	81.643
Panamá	22.809	28.033
Ecuador	15.077	35.361

Uruguay	2.666	1.125
Chile	137	162

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap.

## **Diagnóstico y Discusión**

Según lo estudiado en el análisis de situación se llegó a la conclusión de que el Grupo Ledesma es una de las principales productoras de azúcar del país y se encuentra fuertemente consolidada en el mercado nacional. A pesar de esto cuenta con una amenaza que es el aumento de la competencia de otras empresas productoras de azúcar y que lo lleva a realizar un análisis de los mercados de Latinoamérica para exportar su producto y de esta manera lograr un mayor crecimiento. El mercado latinoamericano es una buena opción ya que por los tratados comerciales y la cercanía geográfica posee pocas barreras arancelarias y menos gastos de transporte. La producción de azúcar está en constante aumento debido a la ampliación de superficie cultivada.

Teniendo en cuenta la fuerte inestabilidad económica que atraviesa el país, se implementan diferentes políticas para incentivar y lograr un crecimiento de las exportaciones.

Chile se encuentra en segundo lugar a nivel mundial como el país que más azúcar consume y debido a esto es el mayor importador de este producto en Latinoamérica. Brasil es el principal exportador de Latinoamérica siendo Paraguay, Bolivia y Uruguay países que realizan pocas importaciones de este producto.

La empresa trabaja con certificados con estándares internacionales y sus productos son aptos para personas celiacas y cuentan con certificaciones ISO 9001:2015, Kosher.

La biotecnología es una de las herramientas tecnológicas que le permiten a la empresa desarrollar nuevas variedades en base a investigaciones en biología molecular, genética y bioquímica aplicada.

El área de investigación y desarrollo realiza experimentos en donde se investigan mejores prácticas para la conservación de suelos de fertilización, de control de plagas y enfermedades.

Con respecto al medio ambiente la empresa realiza todos los cuidados para la conservación del medio ambiente adaptándose a todas las normas internacionales. En los últimos años se logró reducir los efectos de los gases de efecto invernadero.

Debido a la alta competitividad de los países importadores cada vez son más exigentes los requisitos fitosanitarios haciendo a la empresa altamente competitiva en estas exigencias ya que cuenta con todos los certificados internacionales.

Después de realizar un diagnóstico sobre los países potenciales de Latinoamérica se determinó a Chile para exportar azúcar porque es el principal país importador de azúcar, el de menor distancia geográfica, su estabilidad económica y acuerdos económicos con nuestro país.

La empresa cuenta con todos los requisitos para seguir expandiéndose en el mercado internacional por lo que se deberá realizar un plan de exportación para lograr un mayor crecimiento de las exportaciones a Chile que es el mercado elegido.

## **Marco Teórico**

En este apartado se describen las herramientas de análisis para lograr cumplir los objetivos específicos:

- 1) Seleccionar el país en Latinoamérica con mayor potencial para la exportación del producto.
- 2) Determinar el proceso de exportación para el azúcar al país seleccionado.

La selección del país con mayor potencial para importar se realizará a través de una herramienta multicriterio.

Para poder definir el potencial mercado al cual se realiza la primera exportación se efectúa un análisis de la información y se aplica la matriz multicriterio para evaluar distintas opciones según los criterios establecidos que son la guía ante la problemática para definir el mejor mercado al cual exportar. Se trata de un procedimiento de comparación de criterios que parte de una matriz en la cual el número de filas y columnas está definido por el número de criterios que se establecen para conocer el mercado de los países analizados ayudando a reducir la cantidad de mercados a seleccionar. Se pueden utilizar criterios como políticos, económicos, geográficos, sociales, etc. Se define la importancia de cada uno de ellos y, posteriormente, se establece el resultado principal de manera cuantitativa como lo indica Saaty. Para él, esta herramienta, también conocida como proceso de análisis jerárquico (AHP), permite resolver problemas de alta complejidad mediante la selección de criterios múltiples. La construcción de un modelo de prioridad de factores permite de forma resumida, eficiente y gráfica, organizar la información respecto a una problemática, en este caso conocer el mejor mercado para exportar, descomponiéndola en criterios específicos según la temática a investigar (Saaty, 1980).

Para finalizar, se realiza un análisis subjetivo sobre la importancia relativa de cada uno mediante una tabla de priorización, otorgando niveles de relevancia para la elaboración de la conclusión final, siendo la asignación del puntaje de cada factor de acuerdo al criterio del investigador. La ventaja de poder incluir datos tanto cuantitativos como cualitativos ayuda a poder comprender mejor los resultados (Hurtado & Bruno, 2005).

Luego de haber realizado una muestra con los países potenciales y una vez obtenidos los resultados se define el país donde se exportará.

Tabla 5: Estructura de matriz multicriterio.

		País 1	País 2	País 3
Criterios	Peso	Valor ponderación		

Criterio 1				
Criterio 2				
Criterio 3				
Criterio 4				

Fuente: Elaboración propia.

## 2) Determinar el proceso de exportación para el azúcar al país seleccionado:

Para determinar el proceso de exportación para el azúcar se realizarán los pasos a seguir que se encuentran en el manual de exportación de la Cámara de comercio de Córdoba. En este manual se encuentran todas las herramientas para realizar una exportación. La empresa Grupo Ledesma ya es una empresa exportadora por lo cual ya está inscripta en Afip. Luego se analizará la clasificación arancelaria del producto para conocer los aranceles, derechos aduaneros y obligaciones del azúcar. Después se debe realizar la investigación del mercado destino como marcas, patentes, normas de calidad, usos y costumbres, competencia, etc. Una vez definido esto se debe seleccionar los medios de transporte que pueden ser terrestre, aéreo y marítimo y las formas de pago correspondientes. También se definen los incoterms que detallan las obligaciones entre el comprador y vendedor que son los siguientes: EXW, FOB, FAS, FCA, CIP, CIF, CPT, CFR, DAP, DAT y DDP. Deberán establecerse los documentos de tramitación aduanera. Se confecciona una factura proforma que se envía al comprador y luego a través de los bancos elegidos para la transacción se efectúa la operación. Cuando la mercadería se envía al transportista se realiza el cobro de la operación. Se tramitan reintegros si los hay y luego se hace un análisis de los resultados post venta (CaCEC, 2020).



## Plan de implementación

En esta parte se desarrollarán las herramientas que se utilizarán para cumplir con los objetivos específicos.

En primer lugar, utilice una matriz multicriterio en donde seleccionaremos los 5 países de Latinoamérica que son más cercanos, con mejores acuerdos comerciales y que importan mayor cantidad de azúcar de América Latina: Brasil, Chile, Paraguay, Bolivia y Uruguay.

Los criterios que se utilizarán para la selección del país serán los siguientes:

Distancia, cantidad de Habitantes, PBI, riesgo país, importaciones de azúcar, derechos de importación, inflación.

Tabla 6: Matriz multicriterio.

		Brasil	Chile	Paraguay	Bolivia	Uruguay
Criterios	Peso	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
		Ponderación	Ponderación	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Distancia	0.23	4 / 0,92	5 / 1,15	3 / 0,69	4 / 0,92	2 / 0,46
Cantidad de Habitantes	0.10	5 / 0,5	3 / 0,3	2 / 0,2	3 / 0,3	1 / 0,1
PBI	0.03	1 / 0,03	2 / 0,06	2 / 0,06	3 / 0,09	3 / 0,09
Riesgo país	0.15	2 / 0,3	3 / 0,45	2 / 0,3	2 / 0,3	3 / 0,45
Importaciones de Azúcar	0.24	2 / 0,48	5 / 1,2	1 / 0, 24	1 / 0,24	2 / 0,48
Derechos de importación	0.11	3 / 0,33	3 / 0,33	3 / 0,33	3 / 0,33	3 / 0,33

Inflación	0.14	4 / 0,56	3 / 0,42	4 / 0,56	4 / 0,56	4 / 0,56
Total	1	3.12	3,91	2 ,38	2,74	2,47

Fuente: Elaboración Propia.

Después de realizar la matriz multicriterio se seleccionó a Chile como el país con mejor puntaje para realizar la exportación del azúcar.

Luego se realizará el proceso de exportación en donde se realizarán los pasos que se establecen en el manual de exportación de la cámara de comercio de Córdoba.

El primer paso es el registro de la empresa en el registro de importadores y exportadores de la Dirección General de Aduanas que en este caso la empresa ya se encuentra registrada ya que realiza exportaciones.

Luego se realizará la clasificación arancelaria del producto: 1701.14.00.000K

El derecho de exportación es de 4,5 % y el reintegro es de 2,5 %.

Acuerdos comerciales con Chile:

ALADI: posiciones negociadas en NALADISA

AAP.CE N.º 35

Luego de realizar la clasificación arancelaria del azúcar se hace una lista de las empresas importadoras del país seleccionado.

Tabla 7: Empresas importadoras de azúcar:

NOVEL ZUCKER S.A Teléfono: +56222342424 WhatsApp: +56995799362 E-mail: contacto@novel.cl Alfredo Barros Errázuriz 1954 Of. 1301 Providencia, Santiago, Chile
ORAFTI CHILE S.A.

Teléfono: +5642458066 Sitio Web: <a href="https://orafti.cl/sitio/">https://orafti.cl/sitio/</a> Km. 445 Ruta 5 Sur, Pemuco
IANSAGRO S.A. Teléfono: +56 2257154007 Sitio Web: <a href="https://empresasiansia.cl/azucar-iansa/">https://empresasiansia.cl/azucar-iansa/</a> Rosario Norte 615, Piso 23. Las Condes Santiago - Chile

Fuente: Trade Map.

Después de un análisis de las empresas importadoras de azúcar se seleccionó a Orafti S.A. para realizarle una propuesta de exportación de azúcar desde el Grupo Ledesma.

Luego de aceptada la propuesta enviada por parte la empresa se determina la cantidad del producto a exportar, forma de pago, fecha y lugar de entrega.

La cantidad a exportar será de 48 toneladas en bolsas de 50kg cada una a un precio de \$ 24.215 y USD 80,71 que se transportaran en dos camiones de 24 toneladas cada uno.

El tipo de pago se realizará a través de una carta de crédito que es un documento que recibe un vendedor por el que realiza el pago por medio de un banco confirmador/notificador, contra la presentación conforme de documentos relativos a la venta de mercancías o prestación de servicios, los cuales deben de cumplir estrictamente los términos y condiciones estipulados en la Carta de Crédito emitida por un banco emisor que actúa por cuenta y orden de un comprador.

El medio de transporte que se utilizará será terrestre a través del uso de camiones ya que el 60 % de las exportaciones entre Argentina y Chile se realiza por este medio porque el tipo de mercadería no es frágil. Luego se realiza un documento de transporte que permite al transportista disponer de las mercaderías y transportarlas sin tener problemas. En este caso el documento de transporte es el CRT o carta de porte. (Juárez Allende, Scarpetta, Pellegrino, Devoto, Save, 2022)

Para realizar una exportación se debe conocer las medidas fitosanitarias ya que es requisito para el país importador para el ingreso de productos y subproductos de origen vegetal y otros artículos reglamentados. Se deberá obtener el certificado fitosanitario de exportación, que declara que el envío no representa una amenaza de introducción o dispersión de plagas cuarentenarias y no cuarentenarias reglamentadas.

El incoterm que se utilizara es el FCA ya que se entregara la mercadería al transportista en el lugar acordado y la responsabilidad será de la empresa hasta que la mercadería es entregada. Es responsabilidad de la empresa de realizar los trámites de exportación, mientras que los tramites de importación son realizados por el comprador.

Luego de seleccionar el incoterm a utilizar se realiza el cálculo del valor FOB/FCA:

$$\text{FOB/FCA: } C_x + G_x + T_i$$


---


$$1 - (U_t + G_x) + R_e$$

C<sub>x</sub>: Se trata del costo de producción o pre-exportación.

G<sub>x</sub>: Hablamos de todos aquellos gastos de la operativa de la exportación. Allí habrá algunas variables, puesto que en, en determinados casos, se trata de importes fijos. No obstante, en otros pueden ser variables o porcentuales según el valor de la operación.

T<sub>i</sub>: Todos los costos que hacen referencia al transporte interno. Es decir, a la movilidad de tus mercancías dentro del país.

R<sub>e</sub>: Consiste en el reintegro de impuestos que se abonan en las etapas productivas previas a la exportación.

Cx: USD 58811

Gx: Bancarios = USD 300; Despachante de aduanas = \$65000

Ti: 0

Ut: 16 %

Re: 2,5 % + 0,5%

$$\text{FOB/FCA:} \quad \frac{58111 + 300 + 0}{1 - ((0,16 + 0,004) + 0,0255)} = \frac{58411}{0,8615} = \text{USD } 67801,50$$

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar el cálculo del valor FOB se confecciona una factura proforma por el banco local para que la misma sea enviada al banco del importador sea sede o no en donde se describe el producto, el embalaje, el modo y los tiempos de envío, la forma de pago y cualquier otra descripción general que ayude a la correcta individualización del producto y su transporte.

Una vez que el transportista del importador firma el remito entregado por la empresa se presenta en el banco local para que este informe al banco del importador y pueda librarse los fondos a la cuenta.

### **Diagrama de Gantt:**

Un diagrama de Gantt es una herramienta de gestión que sirve para planificar y programar tareas a lo largo de un periodo determinado. Gracias a una visualización de las acciones previstas permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto.

Tabla 8: Diagrama de Gantt.

Actividades	Semana 1	Semana 2 y 3	Semana 3, 4 y 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Inscripción en la DGA						
Clasificación arancelaria						
Investigación de mercado						
Selección del cliente						
Envío de propuesta y aceptación						
Selección transporte y medios de pago						
Realizar la operativa de exportación						
Confección de la factura proforma						
Envío de la mercadería al transportista						
Cobro de la operación						

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones y Recomendaciones

El trabajo realizado tuvo como objetivo identificar una oportunidad de exportación a un país de Latinoamérica, para el Grupo Ledesma que cuenta con todos los requisitos necesarios para exportar azúcar. La empresa es una de las principales productoras de azúcar en el país y sus productos tienen origen en la naturaleza y son producidos con la mejor calidad preservando el medio ambiente.

La empresa cuenta con todas las certificaciones para poder ingresar en los mercados internacionales y ser competitivo con otras exportadoras.

Debido a la situación económica y política de los últimos años, la empresa para tener un crecimiento sostenible en el tiempo determinó necesaria la expansión a mercados internacionales.

Se utilizó una herramienta de análisis multicriterio que determinó a Chile como el país de Latinoamérica con mayor potencial para exportar, porque con respecto a los otros países, tiene mejores condiciones como distancia, cantidad de importaciones, inflación, política y estabilidad económica.

Luego de definir el país seleccionado se realizó un plan de exportación utilizando la herramienta del manual del exportador de la Cámara de Comercio de Córdoba donde se describen los procedimientos a seguir para realizar una exportación.

En el desarrollo de los objetivos del trabajo se identificaron otras oportunidades, en este sentido se recomienda continuar analizando el mercado chileno para seguir expandiéndose y conocer las preferencias de sus consumidores que le permitirá incrementar la inserción de sus productos.

La operación que más se adecua a las posibilidades de la empresa fue la realización de la exportación a través de una modalidad FCA. Esta modalidad contempla el embarque de nuestra mercadería en nuestra planta procesadora en el medio de transporte terrestre que la va a llevar hasta el lugar de destino. Para determinar el valor de la modalidad FCA se tuvieron en cuenta entre otras las siguientes variables: Costo de la Mercadería; Gastos Bancarios; Gastos Operativos (Despachante de Aduanas); La Utilidad Convenida; Los Reintegros; dando así el monto total de la modalidad FCA.

También se recomienda al grupo Ledesma hacer una investigación en otros países para lograr nuevos convenios y acuerdos comerciales para incrementar sus exportaciones en Latinoamérica.

## **Bibliografía**

Acuerdos Comerciales. Obtenido de <http://www.argentina.gob.ar>

Análisis PESTEL ¿Qué es y cómo se hace paso a paso? Obtenido de <https://www.simla.com>

Banco Nación (2023). Obtenido de <http://www.bna.com.ar>

Calculo FCA. Obtenido de <http://www.comoimportarenargentina.com.ar/como-calculiar-costos-de-exportación/>

Clasificación Arancelaria. Obtenido de <http://www.tarifar.com>

Crecimiento de las importaciones a nivel mundial. Obtenido de <http://trademap.org>

Crecimiento de las exportaciones a nivel mundial. Obtenido de <http://trademap.org>

Diagrama de Gantt. Obtenido de <http://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

Ecológico. Obtenido de <http://inta.gob.ar>

Economía. Obtenido de <http://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Indicadores de crecimiento. Obtenido de <http://www.imf.org>

Ledesma (2022) Canvas Siglo 21

Ledesma (s, f) Obtenido de <http://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

Manual del exportador. Obtenido de <http://www.cacec.com.ar>



Política. Obtenido de <http://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Repartición de la actividad económica por sector. Obtenido de <http://www.worldbank.org>

Social. Obtenido de <http://www.indec.gob.ar>

Valores de los principales países importadores de azúcar de caña de Latinoamérica. Obtenido de <http://trademap.org>

Valores de los principales países exportadores de azúcar de caña de Latinoamérica. Obtenido de <http://www.trademap.org>