

REPORTE DE CASO: GRUPO LEDESMA

***Desarrollo de oportunidad comercial en
la región latinoamericana para el azúcar***

ALUMNO: Peralta Palomas Gonzalo

DNI: 42303877

CARRERA: Licenciatura en Comercio Internacional

LEGAJO: CIN02168

MATERIA: Seminario Final de Comercio Internacional



Resumen

A través del presente trabajo final de grado se plantearon aquellos pasos necesarios para realizar un proyecto de exportación de bolsas de azúcar de 25kgs para la empresa LEDESMA con destino final al mercado chileno para el periodo que va entre el último semestre del año 2021 y el primer semestre del año 2022.

Como primer paso se realizó un análisis situacional de la empresa, a nivel interno y externo, tomando como herramienta un análisis PEST y un análisis FODA. A partir de ello se logró dar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para con el comercio internacional y así dar pie a que se presente este proyecto de exportación como una oportunidad comercial de expansión.

Luego se plantearon las herramientas necesarias para cumplir los objetivos. El primer paso para definir el mercado meta fue aplicar un sistema de comparación y filtrado a base de cuatro tipos de filtros que fueron de lo general a lo particular en el análisis, una vez definido el país (Chile) se procedió a escoger la mejor estrategia de penetración de mercado a través de un análisis del marketing mix internacional de la empresa y, por último, se planteó el paso a paso que la compañía debe seguir para realizar dicha exportación de manera exitosa.

Se concluyó que la exportación del producto es posible siguiendo aquellas herramientas y pasos expuestos durante todo el proceso para así concretar el objetivo final de expandir los negocios comerciales internacionales de LEDESMA.

Palabras claves: comercio internacional; investigación y análisis de mercado; proyecto de exportación.

Abstract:

Next, through this final work, the necessary points to carry out an export project of 25 kg sugar bags for the company LEDESMA, with final destination to the Chilean market, for the period between the last semester of the year 2021 and the first semester of the year 2022, were raised.

As a first step, a situational analysis of the company was carried out, internally and externally, using a PEST and a SWOT study as a tool. Based on this, a diagnosis of

the company's current situation with regard to international trade was made, and thus, this export project was presented as a commercial opportunity for expansion.

Then, the necessary tools were proposed to meet the objectives. In the first step, to define the target market, a comparison and filtering system was applied based on four types of filters that went from the general to the particular in the analysis; once the country (Chile) was defined, the best market penetration strategy was chosen through an study of the international marketing mix of the product; and finally, the step by step that the company should follow to successfully export the product was proposed.

Concluding that the export of the product is possible, following those tools and steps exposed throughout the process, and thus achieve the ultimate goal of expanding LEDESMA's international commercial business.

Key words: international trade; market research and analysis; export project.

INTRODUCCION

La pandemia ocasionada por el COVID-19 demostró que es un hecho que todos los actores de la sociedad confluyen y se relacionan de una manera que lleva a una interdependencia global de todos estos. En lo que concierne al comercio internacional y a las relaciones entre partes distribuidas en todo el mundo es de imperiosa necesidad estar en constante identificación de oportunidades de negocios para así no perder terreno y margen de actuación en los diversos y volátiles mercados.

Durante este proyecto de investigación se tomará como línea temática estratégica la identificación de oportunidades de negocios en el mercado internacional en la región de Latinoamérica para la empresa argentina Grupo Ledesma, tomando como objeto de análisis el producto insignia de la compañía, el azúcar, y al cual se propondrá un método y forma de exportación, previendo y analizando tanto de manera objetiva como subjetiva aquellos puntos claves en lo que concierne a un proyecto de exportación de mercadería, se hará un análisis completo y necesario de la situación de la empresa ya sea desde su entorno externo como así también el interno, se hará una investigación para definir el mercado meta, se analizará el marketing mix internacional de la compañía y, por último, se buscará establecer un precio de referencia de la mercadería en condición FOB/FCA para dicho proyecto de exportación final.

La empresa en análisis es una compañía agroindustrial con más de 110 años de trayectoria, fundada en la localidad de Libertador General San Martín, en la provincia de Jujuy. Se desempeña como la empresa líder en la producción de azúcar y papel en el país, también cumple un rol importante en los sectores de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales. Tiene una cartera de productos muy amplia, lo que implica que se haya ido trasladando por todo el país para poder cumplir con sus objetivos de producción; es por esto que cuenta con representaciones comerciales en Jujuy, Salta, San Luis, Buenos Aires y Entre Ríos, cada uno puntos estratégicos claves para la tarea que se desempeña en cada lugar en específico (Ledesma S.A.A.I., 2010).

Un breve repaso general e histórico de las labores de la empresa en análisis es el siguiente: fue fundada en 1908 como un ingenio azucarero en la provincia de Jujuy, donde desde ese entonces producen su materia básica, la caña de azúcar. Con los jugos extraídos de la caña elaboran la azúcar y el alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica fabrican el papel, al cual se le agrega valor transformándolo en resmitas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. En lo que concierne a los procesos industriales, la empresa genera su propia energía a partir del bagazo de la caña de azúcar y del gas natural que obtienen gracias a su participación en el yacimiento petrolífero y gasífero Aguaragüe (Salta). Desde el año 1970 también se diversificaron y comenzaron con la producción de carnes y cereales en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos. Siguiendo con su ampliación en la cartera de productos, a partir del año 1983, agregaron valor al maíz a través de la molienda húmeda, de la que extraen jarabe de fructosa, almidones utilizados en la fabricación de papel y demás productos. También la empresa se dedica a la producción de frutas que son empacadas para la venta y/o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. Es por todo esto que LEDESMA se destaca con una característica distintiva a través de su proceso de integración de sus actividades, que parten desde la producción de su materia prima básica, que es la caña de azúcar, hasta la producción de energía para su propio consumo productivo, como así también la distribución de sus productos (Ledesma S.A.A.I., 2010).

En lo que concierne a la caña de azúcar producida por LEDESMA, es la materia prima que utiliza como base para producir justamente azúcar, papel, alcohol, bioetanol y energía. Es una fuente inagotable de oportunidades para la empresa. La organización, a partir de sus propias plantas de producción de cañaverales situados en Jujuy y mediante acuerdos con productores independientes de la región, se transforma en la compañía líder

en el mercado azucarero argentino ya que además de contar con más de 150.000 hectáreas propias en Jujuy, tiene una de las redes de distribución más amplias del país, compuesta por más de 300 clientes que abarcan supermercados, mayoristas nacionales, comercios y el mercado industrial (Ledesma, 2021).

Objetivo General:

Identificar el mercado oportuno y óptimo para el proceso de exportación del azúcar de la empresa LEDESMA, en donde dicho mercado esté ubicado geográficamente dentro de la región de Latinoamérica, planeado para finales del último semestre del año 2021 y principios del primer semestre del año 2022.

Objetivos Específicos:

1: Establecer el mercado meta de Latinoamérica para el producto seleccionado, el azúcar, que sea adecuado para ser exportado por la empresa.

2: Identificar la mejor estrategia de penetración del producto seleccionado, el azúcar, viable para la empresa, según el país escogido dentro de la región establecida en análisis.

3: Realizar un análisis del proceso de exportación del producto de la empresa con el cliente y el mercado ya establecidos.

Análisis de la situación

Esta sección del proyecto de investigación contendrá el análisis macro del entorno que rodea la empresa, un examen interno de la situación de ésta y, por último, un análisis preliminar de la situación internacional de relevancia.

Análisis de la situación externa - PEST

Para ejecutar un proyecto de exportación es necesario realizar un análisis macro del entorno donde la empresa se encuentra inmersa; se deberán estudiar los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, lo que se denomina como análisis PEST; a partir de la identificación de dichos factores se logrará construir un diagnóstico organizacional que permita extraer conclusiones y delinear las estrategias de marketing y negocios. La herramienta PEST permite anticiparse a futuras tendencias, logrando que la organización pueda actuar de una manera más proactiva y eficiente, lo cual facilitará a la

hora de definir los objetivos y estrategias que se plantee para atender los mercados que deseen (Martin, 2017).

Factor Político

Analizar la variable política del entorno significa tener en cuenta las políticas del gobierno de turno donde la compañía se encuentra y también donde actúa, la legislación en cuanto a materia de comercio internacional, tratados internacionales, y muchos más puntos claves a tenerse en cuenta. Básicamente, se deben estudiar aquellos factores políticos que inciden tanto directa como indirectamente en las actividades económicas de la empresa y en su funcionamiento organizacional (Martin, 2017).

El presidente actual de la nación es Alberto Fernández, forma parte del partido político “Frente de Todos”, junto con la vicepresidenta Cristina F. de Kirchner. Una de las principales acciones que realizó este gobierno fue la reestructuración de la deuda exterior del país en el año 2020, logrando un acuerdo con los acreedores privados para reestructurar 68 mil millones de USD, lo cual representa un gran paso para generar un crecimiento sostenido y estable, con miras a atraer nuevas inversiones; sin embargo debido al contexto actual mundial por la pandemia, las expectativas o los resultados esperados de dicha recuperación se vieron relegados y postergados (Laudonia, 2020).

Las medidas políticas tomadas por este gobierno, estructuralmente, son de corte proteccionistas o cerradas al mundo exterior. Se dice esto ya que, actualmente, con el justificativo por parte del gobierno que da a entender que hay que cuidar los dólares debido a un déficit estructural de la divisa en nuestra economía, optan por cerrarla través de las restricciones a las exportaciones, específicamente a las carnes, y de las restricciones a las importaciones al sustituirlas con el fin de fomentar y proteger a la industria nacional. Campos (2021) comenta que tomar medidas de este corte conducen a que nuestro país desaproveche las oportunidades que brinda el contexto internacional, con precios de commodities en máximos históricos y tasas de interés bajas, donde dichas medidas son improductivas y llevan a un estancamiento del proceso exportador argentino. Que se tomen acciones de este estilo es de carácter negativo para empresas que desean realizar o incursionar en proyectos de exportación; si bien LEDESMA ya está inmersa en el comercio internacional, estas medidas pueden generar incertidumbre, trabas y hasta un desaliento a la hora de proyectar un negocio de exportación.

Si bien estas medidas adoptadas por el gobierno son más de carácter general a nivel país, hay a un punto a destacar por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Dicho organismo, a través de la resolución número 143/2021 publicada el día 4 de agosto del 2021 en el Boletín Oficial (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2021) distribuyó el cupo extra de exportación de azúcar crudo a Estados Unidos reasignado por este país para el ciclo comercial 2020-2021, que alcanza un total de 3.783,7 toneladas, en donde dentro de esta repartición se encuentra incluida LEDESMA como el mayor beneficiado en la cuota exportable, con un total de 1.199,33 toneladas para la empresa. Dicha resolución no solo beneficia el proyecto exportador de la empresa, sino que promueve e incentiva a seguir la proyección de tales negociaciones, convirtiendo así a LEDESMA como el principal proveedor de azúcar a Estados Unidos desde la República Argentina. A continuación, se invita a que se visite el siguiente link, para poder analizar las disposiciones acerca de la resolución y a la distribución de la cuota exportable: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/247672/20210804?busqueda=2>

En lo que concierne a acuerdos bilaterales y multilaterales a los que se encuentra suscripta la Argentina, lo principal es la participación activa como miembro en el MERCOSUR, donde actualmente la relación entre las partes se encuentra tensa y dividida ya que, por un lado, Brasil y Uruguay por medio de sus presidentes impulsan la iniciativa de poder desarrollar libres tratados de comercio por fuera del bloque, pero por otro lado se encuentra la postura Argentina, en donde se resisten a estas ideas de negociaciones de extrabloque; en palabras del ministro de desarrollo productivo de la nación, Matías Kulfas (2021), luego de que Uruguay anunciara la negociación de un tratado de libre comercio con China por fuera del bloque, dijo: “El MERCOSUR se rige por la regla del consenso, se negocia en bloque, no un país individualmente” demostrando así el malestar y la negativa del gobierno nacional de romper el bloque (Menegazzi, 2021).

Por último, se deben mencionar y destacar aquellos organismos de apoyo al comercio internacional hacia las empresas. Por un lado, tenemos a aquellas entidades oficiales nacionales de apoyo al comercio exterior como son el Portal de Negocios de la Cancillería "Argentina Trade Net", el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, etc. Y por el otro lado se encuentran las cámaras de comercio exterior provinciales como así también cámaras y entidades empresariales dedicadas al apoyo al comercio internacional. En el caso de que

se esté interesado en acceder a información más específica, se invita al lector a acceder al siguiente informe realizado por el Tec. Martín Vesprini (2014), profesor ayudante en la licenciatura en comercio internacional de la Universidad Nacional de Río Negro: <http://unrn.edu.ar/blogs/intro-comercio-internacional/files/2014/05/Directorio-de-Organismos-e-Instituciones-Vinculadas-al-Com-Ext.pdf>.

Factor Económico

Siguiendo con el lineamiento explicado por Martín (2017) en lo que concierne al método PEST, en la variable económica del entorno se deben analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PBI, la inflación, los tipos de cambio, el nivel de desarrollo, los ciclos económicos, etc. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.

En lo que corresponde a datos específicos de la situación económica de la Argentina, podemos ver a través de la tabla número uno los indicadores de crecimiento como el PBI y el PBI per cápita; la tasa de inflación, la cual se prevé que para finales de este año (2021), según explica Kanenguiser (2021), será de aproximadamente un 48,9% de aumento con una leve recuperación económica del 6,6%. Estos datos son proporcionados por las consultoras que participan dentro del grupo de análisis económico internacional “LatinFocus Consensus” de gran reconocimiento a nivel mundial (Focus Economics, 2021).

Indicadores de crecimiento	2019	2020	2021 (e)	2022 (e)	2023 (e)
PIB (miles de millones de USD)	451,82e	389,06e	455,17	483,77	476,49
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,1e	-9,9e	10,0	3,0	2,5
PIB per cápita (USD)	10.054e	8.572e	9.929	10.448	10.189
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,0	-5,7e	0,0	0,0	0,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	88,7	102,8e	0,0	0,0	0,0
Tasa de inflación (%)	53,5	42,0e	0,0	0,0	0,0
Tasa de paro (% de la población activa)	9,8	11,6e	10,0	9,2	9,2
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-3,71	3,31e	4,53	3,73	3,98
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-0,8	0,9e	1,0	0,8	0,8

Tabla 1: (Trade, 2021)

Con respecto a los índices de comercio exterior del país, el principal socio comercial de Argentina, ya sea en exportación como importación de productos, es Brasil. Si bien actualmente la relación está algo deteriorada por los cruces políticos entre los presidentes de ambos países y además por el debilitamiento institucional del MERCOSUR, la relación comercial sigue siendo de gran relevancia. De hecho, según datos proporcionados por Santander Trade, las transacciones comerciales de Argentina con Brasil en el año 2020 representaron un 14,5%, en el caso de las exportaciones totales, y un 20,4%, en las importaciones totales, convirtiéndolo así en el principal socio comercial de nuestro país (Trade, 2021).

Un punto a destacar es el hecho de que hoy en día (agosto de 2021) los precios de las commodities están en un momento de auge y crecimiento que se acercarán a máximos históricos, y que indudablemente tendrá un gran impacto a nivel local. Según análisis realizados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), los precios de las commodities de alimentos rebotaron al alza en agosto pasado (2021), luego de dos meses consecutivos de caídas, con una suba del 3,1% respecto a julio y un 32,9% en comparación con el mismo mes del año 2020. Son tres los alimentos que encabezan la lista de alza durante agosto de 2021, el trigo, los aceites vegetales y el azúcar. En el caso de esta última, se registró un incremento de 9,6% intermensual, el cual se vio impulsado por la preocupación por el daño que provocaron las heladas en los cultivos de Brasil, el principal exportador mundial de azúcar. Además, la mayor firmeza de los precios del crudo, que tiende a alentar a los productores de Brasil a destinar más molienda de caña de azúcar a la producción de etanol, empujó al alza las cotizaciones mundiales del azúcar, añade la FAO. Sin embargo, las buenas perspectivas de producción en la India y el debilitamiento del real brasileño frente al dólar estadounidense impidieron mayores aumentos mensuales de los precios (FAO, 2021).

Por último, analizar y tener en cuenta el tipo de cambio de divisa en un proyecto de exportación de productos es de gran relevancia. En Argentina la situación del dólar es un debate sostenido que se da ya hace tiempo y que provoca todo tipo de consecuencias ya sean económicas, políticas y o sociales; la inestabilidad y volatilidad de esta divisa con respecto al peso genera una constante incertidumbre ya sea para exportadores, importadores, empresas de todo tipo, funcionarios públicos y hasta para el ciudadano común. Actualmente, en Argentina conviven por lo menos seis tipos diferentes de cotizaciones de la divisa, algunas más usadas que otras dependiendo la situación y la

persona o empresa, o finalidad para que se lo requiera. En rasgos generales se puede mencionar: dólar ahorro o solidario que cotiza a \$171,93; el dólar minorista a \$104,19; el dólar mayorista que se encuentra en el mercado a \$98,72; el dólar MEP a unos \$174,64; el dólar contado con liqui a \$174,74; y, por último, el dólar libre o blue a \$187. Todas estas cotizaciones del dólar a pesos argentinos son extraídas al día 28 de septiembre de 2021 a través del diario Infobae (Infobae, 2021).

Factor Socio-Cultural

Actualmente la sociedad argentina atraviesa un momento de crisis estructural en varios puntos importantes. Debido a la pandemia, y a las medidas que se tomaron en consecuencia a ésta como fue el confinamiento estricto y el cese de una gran cantidad de actividades económicas, promulgado por el gobierno nacional en marzo del año 2020, se provocó una crisis importante en aspectos de desempleo, pobreza, inseguridad y demás temáticas que atañen tanto al ciudadano común como a las empresas. Lo cierto es que los salarios, el empleo, la actividad económica, el consumo y la situación social es desconcertante.

Los números que se están manejando actualmente son muy perjudiciales; según el último índice del INDEC para el primer semestre del año 2021, la tasa de desocupación es de un 10,2%, lo que representa un retroceso del 0,2% con respecto al mismo semestre del año pasado; este número abarca a un total aproximado de 1,3 millones de personas sin trabajo que están buscando activamente. Entre las regiones que abarca este porcentaje, el Gran Buenos Aires presentó la mayor tasa de desocupación (11,0%), mientras que el Noreste fue la de menor nivel (6,1%). En cuanto al tiempo de búsqueda del empleo, más de la mitad de la población desocupada (56,5%) hacía 6 meses o más que estaba desempleada; mientras que un tercio (30,9%) llevaba menos de 3 meses en el proceso de búsqueda de empleo; estos datos están disponibles en la página oficial del INDEC, en el reporte del primer semestre del año 2021 (INDEC, 2021).

En lo que concierne a los índices de pobreza de la sociedad, según los datos proporcionados por el Consejo de Coordinación de Políticas Sociales (<https://www.argentina.gob.ar/politicassociales>), organismo del Estado que mide la pobreza multidimensional para determinar quiénes sufren carencias no monetarias, estipula que por la pandemia la pobreza alcanzó a casi el 50% de la población del país a finales de 2020, un equivalente a unas 22,7 millones de habitantes. En lo que se diferencia

al INDEC es en cuestiones de medición, ya que toma otros aspectos de relevancia y no solo por criterio monetario como lo hace el otro organismo; por ejemplo, en el caso del empleo, analiza aquellas dificultades para acceder al empleo remunerado, la precariedad laboral de los trabajadores, el déficit de cobertura previsional de los adultos mayores y la ausencia de doble cobertura de salud (obra social o prepaga).

Factor Tecnológico

Este es un ámbito muy complejo debido a la realidad actual con la velocidad en la que se producen los cambios tecnológicos e innovadores dentro de esta área. En este caso se debe estudiar y conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico por parte del gobierno, el grado de modernización o de obsolescencia de los productos tecnológicos, su nivel de cobertura, los fondos destinados a I+D, como así también las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

El INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial [INTI], 2021), el cual es un ente autárquico argentino que funciona bajo la órbita del Ministerio de Desarrollo Productivo, junto a la Cancillería, en su agenda del año 2021 se dispuso a promover talleres de oferta tecnológica y rondas de negocios dirigidos a países de la región, con la participación de cámaras y firmas que apuestan a ganar mercados externos. Además, el instituto pone sus capacidades de asistencia técnica, desarrollo y transferencia a disposición de la política de comercio internacional.

Este organismo organiza, junto con en el ministerio de Relaciones Exteriores de la Nación, talleres de oferta tecnológica destinados a funcionarios e importadores de los países latinoamericanos interesados en generar nuevas oportunidades comerciales con empresas argentinas. En dichos talleres se brinda información detallada sobre productos argentinos con potencial exportador como lo es la tecnología médica, de gran demanda debido a la pandemia global, hasta equipamiento para industrias alimenticias. Durante el principio del año 2021 se realizaron encuentros con países como Ecuador, Perú, Brasil, Panamá y Colombia; las rondas iniciales fueron enfocadas a la oferta de la industria láctea y del sector frutícola dirigida a El Salvador, donde participaron alrededor de 25 empresas (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021).

Junto con las rondas de negocios y los talleres que brinda el INTI, durante el año 2020, comenzó con la producción y difusión de “Pymes Exportan”, un newsletter que

contiene la información de empresas que tienen el proyecto de realizar una exportación o que están exportando y quieren ampliar su gama de atención del mercado internacional. Este newsletter es enviado a las 192 representaciones consulares argentinas en el mundo, las cuales se encargan de difundir en las cámaras importadoras y de distribuidoras de la región que tienen bajo su cargo con el objetivo de mejorar y potenciar las oportunidades de comercializar los productos de origen nacional en el mercado internacional. Desde la primera edición ya van 14 envíos del newsletter, con la presencia de más de 40 empresas de diferentes sectores industriales. Esta promoción digital permitió a que las empresas lograran tener un contacto con importadores y distribuidores de 22 países distribuidos por todo el globo. El siguiente link lo direccionara al último newsletter publicado el día 29 de julio del 2021: https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/vinculacion-intitucional/14/14_newsletter_julio_2021_espaniol.pdf

Análisis de la situación interna – FODA

Por lo general se recomienda que luego del análisis PEST se proceda a realizar el análisis FODA, el cual está más focalizado en los aspectos específicos de la organización; aquí se analizan los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la compañía. La matriz FODA permite conocer una situación real, la foto de su entorno interno y externo.

Fortalezas

Como principal fortaleza se puede destacar que la compañía lidera, en la Argentina, los mercados del azúcar y papel para impresión y de cuadernos y repuestos escolares, además de tener una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carnes y cereales, alcohol hidratado y bioetanol. Su compromiso con la sociedad que rodea a la empresa la posiciona como una compañía con alta responsabilidad empresarial y comprometida a mejorar el bienestar de los individuos que de alguna forma están relacionados con la institución; de hecho bien explican en su informe de sostenibilidad del período 2020/2021 que a través de su plan de sostenibilidad tienen 25 iniciativas que incluyen, en rasgos generales, preservación del ambiente, desarrollo de la cadena de valor óptimo, una competitividad económica sana, bienestar y seguridad de las personas y un progreso sostenido y adecuado de las comunidades locales (Ledesma, 2021).

Debilidades

En lo que concierne a las debilidades, y en contraste con las fortalezas, el hecho de tener tantas áreas de acción distribuidas por todo el país genera un desgaste funcional y una posible pérdida de los valores y ética que maneja la empresa en su núcleo y que su objetivo es distribuirlo desde el primer eslabón hasta el último de la organización. Se dice esto ya que, al ampliar su cadena de actuación, progresivamente se van asignando y delegando tareas y actividades a diferentes personas o grupos de la empresa según el área designada, donde posiblemente si no hay un control y una bajada de línea clara y concisa desde los cargos jerárquicos más altos, acompañada de un buen canal de comunicación, se pueden perder los valores y objetivos que representan a LEDESMA.

Oportunidades

Si hablamos de las oportunidades que tiene LEDESMA, la reactivación tanto productiva como económica luego de la pandemia, tanto a nivel organizacional como a nivel país, es un incentivo no solo para la institución, sino que para todas aquellas empresas que durante el período 2020/2021 tuvieron que cerrar sus puertas o postergar sus proyecciones de producción y que ahora con las expectativas de volver a retomar las actividades de manera normal logren esa tan esperada sensación de estabilidad. Otra de las oportunidades que tiene LEDESMA a su mano son los incrementos de los precios mundiales de los alimentos, en este caso el azúcar. Como se comentó anteriormente en este trabajo, según el indicador que realiza la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2021) los precios de las commodities de alimentos tuvieron un rebote en alza en el mes de agosto de 2021 luego de dos meses consecutivos de caídas, y específicamente el azúcar tuvo un aumento del 9,6%, acción que tendrá un impacto directo en la principal actividad económica de la empresa.

Amenazas

Por último, en lo que concierne a las amenazas que se enfrenta la empresa, por un lado, hay que recordar que todavía existe la posibilidad de que, a fin de prevenir la propagación del virus, el gobierno nacional decida imponer una nueva cuarentena preventiva y obligatoria que conlleve indudablemente al cierre y cese temporal de las operaciones de la empresa; hasta que la situación de la pandemia no se estabilice o

solucione definitivamente esta posibilidad siempre deberá ser tenida en cuenta. La política de precios máximos y precios cuidados que el gobierno nacional aplica y aplicó para hacerle frente a la inflación afectó negativamente en la empresa, y más respectivamente en el azúcar ya que ésta tuvo un aumento en su precio al público de solo un 15% en el período 20/21 debido al congelamiento de precios, el cual no acompañó a la suba de los costos de producción de dicho producto como lo son el gasoil, los fertilizantes, el transporte y distribución de la mercadería y el costo laboral (Ledesma, 2021).

Análisis preliminar de la situación internacional

La información exployada anteriormente se complementa con un análisis general y breve de la situación actual del azúcar en los mercados internacionales y también como LEDESMA se encuentra posicionada internacionalmente. Como primer paso, se debe establecer la posición arancelaria del azúcar que exporta la empresa, la cual es: 1701.99.00.100N: azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido (azúcar blanco en los términos del Art 768 C.A.A.) (CIVUCE, 2021). A continuación, se podrán ver y analizar los 10 principales importadores de azúcares en el mundo según el valor y la cantidad importada en el año 2020:

Importadores	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Cantidad importada en 2020, en toneladas
Estados Unidos	2.091.587	3.507.603
Indonesia	1.935.927	5.539.679
China	1.801.965	5.272.908
Italia	764.660	No específica
Malasia	763.579	2.187.501
Bangladesh	725.186	2.527.866
Nigeria	703.228	1.148.099
Argelia	669.900	2.438.913
República de Corea	646.064	1.937.618
India	641.639	2.013.030

Tabla 2: Fuente: Elaboración propia (TradeMap, 2021)

Siguiendo el mismo lineamiento, en la próxima tabla estarán disponibles los 10 principales países exportadores de azúcares en el mundo:

Exportadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2020, en toneladas
Brasil	8.744.188	30.635.771
India	2.494.646	7.061.661
Tailandia	1.753.590	5.407.561
Francia	1.016.891	2.232.537
Alemania	633.726	1.234.979
Guatemala	579.804	1.665.531
México	478.105	No especifica
Rusia	461.484	1.192.469
Eswatini	393.114	733.524
Sudáfrica	369.663	1.018.069

Tabla 3: Fuente: Elaboración propia (TradeMap, 2021)

En el caso de Argentina en lo que corresponde a exportaciones, nuestro país se posiciona en el puesto número 34 del mundo con un total de 88.364 miles de USD que corresponden al año 2020 y una cantidad total de 207.303 toneladas en el mismo período (TradeMap, 2021).

Diagnóstico y discusión

Luego de tener un panorama general de la situación actual tanto a nivel externo como interno de la empresa, es de relevancia realizar un diagnóstico comentando el estado real de la compañía según la información recolectada. Para esto antes es importante recordar que la temática elegida en cuestión es la identificación de oportunidades de negocios en el mercado internacional latinoamericano para LEDESMA, tomando como producto de análisis la azúcar producida por la empresa, a la cual se le propondrá un método y proceso de exportación teniendo siempre en cuenta todos los puntos claves necesarios en una operatoria de tal envergadura.

Tomando en cuenta el contexto político, el hecho de que el gobierno tome medidas políticas de corte más proteccionistas afecta de manera directa e indirecta las posibilidades de proyecciones de exportaciones a corto y largo plazo; el estar en cierto punto limitados por la acción del gobierno puede llevar a que se den de baja negociaciones concretas con posibles clientes en el exterior, generando una incertidumbre constante del futuro por venir. En un contexto actual donde las commodities presentan precios máximos históricos es imperioso que LEDESMA trabaje en seguir expandiéndose en el mercado internacional. El hecho de que el azúcar esté registrando un aumento en sus precios

internacionales es debido a las heladas en los cultivos de Brasil, el cual es el principal exportador mundial de azúcar en el mundo, como se puede ver en la tabla número 3 de este trabajo; esto tiene que ser para LEDESMA un impulso para promocionar su producto en el exterior y así lograr una mayor cobertura de mercado.

La divisa en nuestro país es una variable a tener en cuenta; su inestabilidad y volatilidad puede llevar a que LEDESMA u otra empresa tomen la decisión de no realizar una exportación debido a la situación económica en general y a las medidas optadas por el gobierno nacional en lo que conciernen al retorno del control cambiario, donde cualquier transacción que requiera el uso de divisas convertibles exija la aprobación y supervisión del banco central argentino, donde quienes realicen una exportación deberán justificar sus operaciones como también negociar el ingreso de esa moneda extranjera al mercado cambiario interno.

En lo que concierne al análisis internacional, las importaciones de azúcar para la Argentina no representan un valor significativo ya que como es sabido LEDESMA cubre y abastece gran parte del mercado interno - donde del 100% de su producción, un 75% lo destina al mercado interno (distribuido en consumo masivo y para industria) y el otro 25% lo destina a la exportación. Ahora, siguiendo con este 25% destinado al mercado internacional que produce la empresa, el cual representa un total de 96.400 toneladas, comparándolo con las 207.303 toneladas totales de azúcar exportadas por Argentina en el período 2020/2021, representan un 46,5%, casi la mitad del total de las exportaciones, lo que indudablemente posiciona, como ya se reflejó anteriormente, a LEDESMA como la principal compañía exportadora de azúcar en la Argentina.

Marco Teórico

1: Establecer el mercado meta de Latinoamérica para el producto seleccionado, el azúcar, que sea adecuado para ser exportado por la empresa.

Para cumplir con el objetivo número uno se utilizará una herramienta que consta en la aplicación de una serie de filtros, cuatro específicamente, en donde se ponderarán las variables de importancia de análisis, para así, una vez filtrado y analizado cada mercado disponible, llegar a escoger aquel país meta de Latinoamérica para que el azúcar sea exportada. Dicha herramienta es propuesta por Jeannet, J. y Hennesey, D. (1998) en su libro “Global Marketing Strategies”; los cuatro filtros permiten ir reduciendo la

cantidad de mercados posibles, yendo de lo general a lo particular, priorizando aquellos países que cumplen con las variables de relevancia sobre aquellos que van teniendo aspectos negativos suficientes como para ser dejados de lado.

En el primer filtro se tienen en cuenta los indicadores macroeconómicos del país, su estructura social, su situación política y las características geográficas. Se hará un análisis a nivel general para dejar a aquellos países que de verdad aplican y no gastar energías y tiempo de estudio en países que de antemano sabemos que no será necesario tenerlos en la agenda. Una vez comparados los países a través de los datos recolectados, se procede a descartar a aquellos con resultados negativos y se continúa con el filtro número 2; los seleccionados se los denomina como “oportunidades preliminares”.

El filtro número dos consta de un análisis de la estructura del mercado, este releva y analiza la estructura del mercado para el producto bajo análisis. Los países que siguen al siguiente filtro se los llaman como “oportunidades posibles”. Siguiendo el orden, en el filtro número tres se realiza un análisis microeconómico de los países, profundizando la investigación, siempre enfatizando en las variables más importantes para cada uno de los factores de este tercer nivel, los países restantes son denominados “oportunidades probables”, y son los siguientes para el filtro número cuatro.

El cuarto y último filtro implica analizar, a través de una matriz de preferencia ponderada multipaís, factores económicos y de mercado que influirán en la decisión final sobre qué país será el indicado para el proyecto de exportación y que se relacione con los objetivos y estrategias de la empresa. Para esto se definirán los criterios importantes que se tendrán en cuenta a la hora de comparación y análisis, con estos se desarrollará la matriz donde se valorarán a estos criterios con diferentes puntajes según la relevancia y su efecto, ya sea para la empresa en sí como también para el proyecto de exportación; y una vez finalizado este proceso de ponderación y comparación, se obtendrá, a través de un puntaje, el país ideal para incursionar de manera internacional. El sistema de puntaje para los criterios irá desde 1 (como muy mal) hasta 5 (como muy bien). Las cuantificaciones para dicha calificación serán:

- **PBI per cápita en USD para el año 2020:** Monto en USD entre 0-3000= 1 punto; Monto en USD entre 3000-6000= 2 puntos; Monto en USD entre 6000-9000= 3 puntos; Monto en USD entre 9000-12000= 4 puntos; Monto en USD entre 12000-+= 5 puntos.

- **Apertura del mercado (%) para el año 2020:** porcentaje entre 0%-20%=1 punto; 20%-40%= 2 puntos; 40%-60%= 3 puntos; 60%-80%= 4 puntos; 80% o más= 5 puntos.
- **Inflación interanual (%) 2021:** porcentaje entre 0%-2%= 5 puntos; 2%-4%= 4 puntos; 4%-6%= 3 puntos; 6%-8%= 2 puntos; 8%-+= 1 punto.
- **Participación % en las exportaciones totales argentinas del producto con NMC 1701.99 para el año 2020:** porcentaje entre 0%-10%= 1 punto; 10%-20%= 2 puntos; 20%-30%= 3 puntos; 30%-40%= 4 puntos; 40%-+= 5 puntos

2: Identificar la mejor estrategia de penetración del producto seleccionado, el azúcar, viable para la empresa, según el país escogido dentro de la región establecida en análisis.

Para el cumplimiento del objetivo número dos será necesario realizar un marketing de exportación sustentado con un buen análisis del marketing mix internacional. Se utilizará como referencia el libro de Keegan, W. J., y Green, M. C. (2013), “Marketing Internacional”, Pearson Educación de México. En el marketing de exportación se investiga al cliente en los diferentes ambientes del mercado global en busca de similitudes y diferencias, adapta lo necesario y estandariza lo más que pueda para no perder el objetivo de economías de escala y ahorro de costos, a la vez que ajusta la comunicación al consumidor. El marketing de exportación es el marketing integrado de bienes y servicios destinados a clientes de mercados internacionales, este requiere de:

1. Una comprensión del entorno del mercado meta
2. El uso de investigación de mercados y la identificación del potencial de mercado
3. Decisiones relacionadas con el diseño del producto, su precio, distribución y canales, publicidad y comunicaciones, es decir, la mezcla de marketing.

3: Realizar un análisis del proceso de exportación del producto de la empresa con el cliente y el mercado ya establecidos.

Por último, queda definir cuál será la metodología o las herramientas que se usarán para llevar a cabo el objetivo número tres del trabajo final de grado. Para realizar un proyecto de exportación de un producto es de gran utilidad la guía que proporciona la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional llamada “ABC para Exportar” (2021), en la cual está detallada toda la información necesaria, paso por paso, para poner un producto en el mercado internacional. Con esta guía se analizan los puntos

destacables a la hora de una exportación a través de una serie de preguntas claves a modo de referencia donde al desglosarlas se obtienen los pasos a seguir, por ejemplo ¿la empresa puede exportar? ¿posición arancelaria e INCOTERM elegido? ¿cuáles son las barreras comerciales? ¿investigación de mercado? ¿cuál será el canal de comercialización? ¿cuáles son las órdenes, facturas y certificados que debo gestionar?; y demás preguntas de relevancia.

Plan de implementación

Para iniciar con el plan de implementación de las herramientas previamente explicadas, se toman como punto de partida los cinco países principales, dentro de Latinoamérica, que en términos de valor y cantidad hayan importado más azúcar en el año 2020. Se hace esto con el fin de reducir el margen de análisis e investigación, y se lo enfoca en los posibles mercados de exportación más factibles. Dicho esto, los principales países importadores de azúcar de Latinoamérica para el año 2020 son:

Importadores	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Cantidad importada en 2020, en toneladas
Chile	194.583	919.717
Venezuela	179.835	422.918
Perú	140.777	349.625
Colombia	120.354	279.467
Haití	75.336	208.750

Tabla 4: Fuente: elaboración propia (TradeMap, 2021)

1: Establecer el mercado meta de Latinoamérica para el producto seleccionado, el azúcar, que sea adecuado para ser exportado por la empresa.

Filtro Número uno:

A continuación, se comentará sobre aquellos aspectos macroeconómicos generales de cada país, para así dar una visión general de los mismos.

País/Variable	PBI en miles de millones de dólares 2020	Porcentaje del comercio exterior en el PBI año 2020	Porcentaje del sector agrícola con el PBI en el año 2020	Dependencia del comercio internacional
Chile	252.82	57,8%	4%	Alta
Venezuela	47.26	-	5%	-
Perú	205.46	43,4%	6,7%	Alta
Colombia	271.55	33,7%	7,7%	Alta
Haití	-	-	-	-

Tabla 5: Fuente: elaboración propia (SantanderTrade, 2021)

Empezando por Chile, dentro de Latinoamérica el principal importador de azúcar en el 2020, en la última década ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región. En lo que concierne a los orígenes de las importaciones de Chile, Argentina se ubica en el cuarto puesto con un valor porcentual del 5,1%, detrás de Estados Unidos, China y Brasil. El país tiene el PBI per cápita más alto de la región, pero también altos niveles de desigualdad e informalidad socioeconómica. El año 2020 estuvo marcado, en términos políticos, por grandes protestas contra las políticas económicas neoliberales del oficialismo, generando una tensión dentro del país que trascendió las fronteras (SantanderTrade, 2021).

En el caso de Venezuela y su compleja situación, la hiperinflación empeoró en 2020, alcanzando un 6.500%. Esta tendencia, junto con la caída del valor de la moneda nacional, contribuyó a empeorar la situación socioeconómica. En Venezuela, a pesar de que el salario mínimo se ha incrementado en numerosas ocasiones en los últimos años, los aumentos salariales no han seguido la inflación. Por tanto, el poder adquisitivo es débil y se ha disminuido considerablemente en los últimos años; la pobreza ha aumentado y el sistema de salud se encuentra en estado crítico. La tasa de desempleo lleva años aumentando, y el FMI estimó que en 2020 esa tasa superó la mitad de la fuerza laboral venezolana, alcanzando el 54,4%, y debería aumentar al 57,3% en 2021 (SantanderTrade, 2021).

Por el lado de Perú, según las previsiones del FMI se espera que el crecimiento del PBI aumente al 8,5% en 2021 y al 5,2% en 2022, sujeto a la recuperación económica mundial postpandemia. La estrategia de desarrollo de este país se basa en una economía abierta y competitiva. Los acuerdos comerciales son uno de los principales objetivos del gobierno. Casi el 95% de las exportaciones peruanas están cubiertas por Tratados de Libre Comercio actualmente vigentes (SantanderTrade, 2021).

El cuarto país de análisis es Colombia, el cual, debido a la pandemia y a su cuarentena estricta, en 2020 su PBI disminuyó un -6,8%. Según el FMI, después del brote del COVID-19, se espera que el crecimiento del PBI aumente al 5,2% en 2021 y repunte al 3,6% en 2022. Debido al clima y la topografía del país, la agricultura es extensa y muy diversificada. Los principales cultivos de Colombia son café, banano, flores cortadas, caña de azúcar, ganado, arroz y maíz (SantanderTrade, 2021).

Por último, Haití, en 2020, con la llegada del covid-19, la economía sufrió una caída con una pérdida del 3,7% del PBI. Su moneda se depreció cerca del 30%, lo cual encareció los precios de los combustibles que se compran en dólares en el mercado internacional. Los programas de asistencia de comida y ayuda a la pobreza extrema crecieron, ya que el Gobierno impuso confinamientos estrictos para contener el virus. La crisis política, una economía con pocos ingresos y oportunidades, mucha dependencia de la ayuda exterior y constantes obstáculos al crecimiento, son características muy negativas de este país (SantanderTrade, 2021).

Analizados los datos anteriores, la conclusión es que los países con aspectos más negativos son Venezuela y Haití; comparando los dos países, ambos no son muy llamativos para tenerlos en cuenta para realizar una exportación, ya sea tanto por su contexto político, como también el económico y social. Por lo que Chile, Colombia y Perú son los países que pasan al siguiente filtro.

Filtro Número dos:

En Latinoamérica, Chile es el precursor en lo que se llama “ley de etiquetados”, la cual entro en vigor el año 2016; esta ley consta en poner sellos en los empaques de los productos para advertir sobre la presencia excesiva de azúcares, calorías, grasas saturadas o sodio en estos. El hecho de que este tipo de etiquetados esté presente en la mercadería ha llevado a que los consumidores cambiaran su conducta de compra hacia productos con menos sellos, por ende, con menos azúcar y calorías. A su vez, la industria alimenticia tuvo que reversionar sus ofertas para así recibir menos sellos, disminuyendo el contenido de azúcar de sus productos, pero al reemplazar las azúcares por otros ingredientes sustitutos, que por lo general son más costosos, lleva proporcionalmente al aumento del precio final para los consumidores. Sin embargo, y con esta información, el promedio de consumo de azúcares por día del ciudadano chileno es de 158,6 g/día, cuando el promedio mundial es de 73 g/día y lo que se recomienda es de unos 50 g/día, lo que ubica a Chile en el segundo lugar en el consumo de azúcares a nivel mundial (CIPER, 2021).

En el caso de Perú, para el año 2020, la producción de caña de azúcar disminuyó 4%, mientras que la producción de azúcar refinada aumentó marginalmente en 0,1%. En el caso de las importaciones totales aumentaron 51% en el 2020, o sea un total de 349,2 mil toneladas (US\$ 140,6 millones); las exportaciones cayeron en un 33%, hasta 121,9 mil toneladas (US\$ 64,1 millones), con destino a Estados Unidos y Colombia,

principalmente. La ubicación geográfica y las condiciones agroclimáticas le permiten al país andino tener mayores ventajas y obtener mejores rendimientos respecto a otros países de la región. La baja en la producción se debe a paralizaciones sindicales en las empresas que se dieron durante el 2020, acompañadas de las medidas sanitarias tomadas por el gobierno a costa de combatir la pandemia; todo esto, sumado a la reducción de los ingresos en los hogares peruanos, llevó a una caída conjunta de la demanda y de la oferta (Ministerio de Desarrollo Agrario y RiegoO, 2021). Es importante destacar que Perú dispone de un arancel específico aplicado a las importaciones de azúcar, denominado franja de precios, el cual bien se explica en la página oficial del gobierno peruano es un instrumento que consiste en fijar un nivel superior y otro inferior para los precios internacionales de cada producto importado (Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno de Perú, 2021).

Por último, a la hora de analizar a Colombia, se tiene que destacar que es uno de los principales exportadores a nivel mundial de azúcar, ubicándose en el puesto número 11 del mundo con un total de 365.163 de miles de millones de dólares exportados en el 2020, esto gracias a que se puede producir caña durante todo el año debido al clima de la región (TradeMap, 2021). De esta forma puede cubrir gran parte de la demanda interna de azúcar sin interrupciones, lo que no impide a que también tenga un flujo de importaciones del azúcar. La mayoría de los proveedores son países de la Comunidad Andina de Naciones, ya que estas naciones cuentan con un arancel cero, sin impuestos ni restricciones (SICEX, 2019). En el año 2020 llegaron 250.000 toneladas con cero aranceles, la mayor parte de Ecuador y Bolivia, esta cantidad representa un 15% del consumo nacional interno. Con estos datos es importante analizar la situación, la cual es compleja si se considera que el consumo interno viene cayendo al 3% y las importaciones crecen en un 3%, lo que lleva a que los productores azucareros nacionales perdieran 6 puntos de participación en el mercado.

Con respecto a los aranceles de importación de los productos provenientes de la Argentina, se identifica en el siguiente cuadro:

País	Arancel medio (estimado) enfrentado por Argentina
Colombia	13,20%
Chile	0%
Perú	0%

Tabla 6: Fuente: Elaboración propia

Analizados los tres países, se destaca que todos siguen siendo oportunidades a tener en cuenta para la investigación, si bien hay diferencias en los aranceles, no hay discrepancias marcadas en el mercado interno que hagan necesario descartar un país en específico, por lo que se decide seguir tomándolos bajo análisis y calificarlos como oportunidades posibles para así pasar al filtro número tres.

Filtro Número Tres:

Empezando con el caso de Colombia, las importaciones de azúcar vienen aumentando, llegando a importarse un valor representativo al 15% del consumo interno, en vistas generales demuestra ser un panorama alentador para aquellas empresas que quieren incursionar en ese mercado, pero se tiene que remarcar que la mayoría de las importaciones de azúcar provienen de los países miembros de la Comunidad Andina, por lo que el mercado está ampliamente dominado por empresas de Bolivia y Ecuador, ya que éstas pueden enviar azúcares con aranceles al 0%. El principal competidor exportador desde Ecuador es Agroazúcar Ecuador S.A., llegando a exportar en lo que va del año un total de 37.099,435 toneladas (Softrade, 2021) y por parte de Bolivia la empresa que mayores exportaciones destina es Unión Agroindustrial de Cañeros Unagro S.A. Con respecto al mercado interno, uno de los competidores más fuertes con el que se encontraría LEDESMA es la empresa llamada Ingenio Risaralda, la cual participa activamente tanto en el mercado interno como en el externo con sus variedades de azúcar para la venta al público y a la industria.

Del lado de Chile, si analizamos el saldo comercial de 2020 (en miles de dólares) de las exportaciones y las importaciones de azúcar, vemos que éste da negativo con un total de 194.436 miles de dólares (TradeMap, 2021), por lo que demuestra que las importaciones del país son mucho más elevadas que las exportaciones. Estos datos incentivan una oportunidad de atender este mercado, el cual está caracterizado por ser uno de los mayores consumidores de azúcares a nivel mundial, pero con una tendencia a la baja debido a justamente la gran ingesta que los ciudadanos chilenos registran en su consumo diario. El hecho de que se esté dando una baja en el consumo de azúcares viene acompañado de un cambio en el comportamiento de compra de los consumidores dirigiéndose a productos sustitutos como los edulcorantes o endulzantes; según un estudio realizado por la empresa Daily Foods (2021) llamado “Chile más saludable”, si en 2015

el azúcar ocupaba el primer lugar como el ingrediente preferido para el 59% de la población, en la actualidad esa cifra se redujo a casi la mitad (30%) (Agenda País, 2019).

El tercer país a analizar es Perú, donde la principal empresa productora de azúcar es Casa Grande (<https://www.grupogloria.com/casagrande.html>), con una participación del 23% del total producido, seguida de Laredo (14%), Cartavio (14%), Paramonga (11%), San Jacinto (9%), Pomalca (7,4%) y Agro Olmos (9,8%). Todas estas empresas concentran en conjunto el 88,3% de la producción nacional (Ministerio de Desarrollo Agrario y RiegoO, 2021). En Perú ya hace un par de años se encuentra conformado el gremio Perucaña (<https://www.perucana.com/>) el cual reúne a 8 de los principales ingenios azucareros del país. Según informaron representantes del gremio, el impacto de la pandemia en la industria no tuvo repercusiones tan negativas, de hecho, no se percibieron variaciones en el consumo en comparación a años anteriores (Mercado Azúcar, 2020). Respecto a la tendencia sobre el consumo de azúcares, el gerente del gremio, Carlos Castro, recalcó que es indudable la situación de muchos consumidores que han reducido la ingesta por temas de salud, pero destaca también que las clases emergentes están incrementando su consumo, el cual antes era bajo debido a que no tenían acceso. Por último, los miembros del gremio coincidieron que la industria presenta un escenario complejo, en vista a que los productores nacionales deben competir con compañías del exterior que envían sus productos a precios subsidiados. Por lo que uno de los enfoques del gremio es buscar el acompañamiento del Estado para generar una igualdad de condiciones de competencia entre los nacionales y los productos importados.

En general, se puede concluir que: en Chile hay una marcada tendencia a la importación de azúcar y también a su consumo; en Perú hay un alto grado de producción nacional, la cual compite en condiciones desfavorables con las importaciones; y, por último, en Colombia las importaciones del azúcar están muy concentradas en países de la comunidad andina, además de ser uno de los principales productores y exportadores de azúcar en el mundo. Es por esto que se decide avanzar con Chile y Perú, y dejar de lado a Colombia.

Filtro Número Cuatro: el primer paso es definir los criterios de análisis, los cuales serán:

- PBI per cápita en USD para el año 2020
- Apertura del mercado para el año 2020 (exportaciones más importaciones como porcentaje del PBI)

- Inflación interanual (%) 2021
- Participación porcentual en las exportaciones totales argentinas del producto con NMC 1701.99 para el año 2020

El siguiente paso es definir el porcentaje de preferencia distribuido entre todos los criterios (con un valor total de 100%), y la ponderación asignada para cada criterio, la cual irá de una escala del 1 al 5 en importancia.

Criterio	Preferencia	Ponderación	Chile	Perú
PBI per cápita en USD para el año 2020	20%	1	13.231,70	6126,87
Apertura del mercado (%) 2020	25%	2	57,8	43,4
Inflación interanual (%) 2021	10%	1	5,3%	5,2%
Participación % total de exports. Args. del azúcar para el año 2020	45%	3	50%	0,01%

Tabla 7: Fuente: Elaboración propia

Lo próximo consta en utilizar la escala de calificación explicada para aplicarla a todos los criterios antes mencionados y comenzar con la ponderación multipaís:

Criterio	Preferencia	Ponderación	Chile	Perú
PBI per cápita en USD para el año 2020	20%	1	+5	+3
Apertura del mercado (%) 2020	25%	2	+3	+3
Inflación interanual (%) 2021	10%	1	+3	+3
Participación % total de exports. Args. del azúcar para el año 2020	45%	3	+5	+1

Tabla 8: Fuente: Elaboración propia

Como último paso para conseguir los resultados finales de valoración y así definir el país óptimo, se realiza una operación matemática con la fórmula para la matriz de preferencia ponderada multipaís, la cual parte de tomar la calificación de la variable multiplicada por su ponderación, pero con el valor porcentual de la preferencia. Ejemplificando, para Chile la variable PBI per cápita con valor +5, multiplicada por su ponderación igual a 1 y con una preferencia del 20%, quedaría: $[+5 \times (1+1 \times 20\%)] = 6$.

Criterio	Preferencia	Ponderación	Chile	Perú
PBI per cápita en USD para el año 2020	20%	1	6	3,6
Apertura del mercado (%) 2020	25%	2	7,5	7,5
Inflación interanual (%) 2021	10%	1	3,3	3,3
Participación % total de exports. Args. del azúcar para el año 2020	45%	3	21,7	4,3
Total:			38,5	18,7

Tabla 9: Fuente: elaboración propia

Con los resultados, se puede apreciar que Chile es el país indicado para realizar el proceso de exportación para LEDESMA, tomando en cuenta todo lo exployado

anteriormente, este país cuenta con las mejores condiciones macroeconómicas y de mercado posibles para atender.

2: Identificar la mejor estrategia de penetración para el azúcar, viable para la empresa, según el país escogido dentro de la región establecida en análisis.

Como ya contamos con el país para realizar la exportación, o sea Chile, el siguiente paso es definir el posible cliente/importador. La empresa elegida como oportunidad comercial será NOVELZUCKER, empresa chilena especializada en importación, distribución y comercialización de azúcar de calidad certificada, que opera con proveedores de azúcar de caña de los países más relevantes de la región. La empresa atiende a diversas industrias productoras y comercializadoras del rubro alimentos como productores apícolas, de agroindustria y de heladerías, quienes confían en la experiencia y trayectoria de una empresa líder en importación, distribución y comercialización de azúcar que opera hace más de 30 años (NOVELZUCKER S.A., 2021). Lo que sigue es identificar la mejor estrategia de penetración de mercado para el azúcar basándonos en un análisis del marketing mix para la internacionalización del producto. Para LEDESMA, la estrategia adecuada sería optar por una exportación directa, ideal para empresas que ya tienen un alto grado de experiencia en el comercio exterior, la cual cuenta con sus propios agentes de venta de comercio internacional, puede realizar los trámites de exportación, conoce los canales importadores, etc. Con el tipo de exportación definida, lo siguiente es aplicar las estrategias de marketing mix internacionales adecuadas, comenzando por la definición del producto.

Con respecto al producto, durante el proyecto se habló del mismo según su nomenclatura general, a partir de ahora se definirá que la mercadería que se enviará a Chile será en presentaciones de bolsas de azúcar de 25 kilos que la empresa dispone en su formato de producción. Las características del producto serán definidas según el usuario final (de tipo industrial) y según su duración (de consumo). En lo que concierne a la marca, por un lado, representa un tipo de certificación de calidad, debido a la trayectoria que tiene LEDESMA a nivel nacional e internacional, y, por el otro lado, la marca permite al cliente organizar mejor su experiencia de compra, diferenciando nuestro producto; al ya atender el mercado industrial chileno, LEDESMA tiene un cierto grado de

Ilustración 1: Bolsa de azúcar 25kgs



confiabilidad y trayectoria que respalda su marca. En este caso la relación producto y marca se define como internacional ya que la empresa opera varios mercados de una región específica (Latinoamérica) con el mismo formato, nombre, calidad y características de producto sin tener que realizar adaptaciones en el empaque y packaging del mismo que sea diferente al mercado nacional.

Siguiendo el marketing mix internacional, el próximo punto clave es la distribución. Será un canal de venta B2B, un canal industrial en donde LEDESMA le entregará el producto a NOVELZUCKER como insumo para que esta última le agregue valor y entregue una propuesta diferente al consumidor final, sea cual sea. Dicho canal de venta se establecerá a través de la propia fuerza de venta de la empresa; debido a que LEDESMA ya es una empresa con renombre y con amplia trayectoria en el mercado de las exportaciones es lógico que cuente con su propio departamento y agentes de comercio exterior capacitados para este tipo de operación.

El tercer tema del marketing mix internacional es lo relacionado a la promoción y decisiones de comunicación del producto. El propósito principal aquí es informar a los clientes sobre los beneficios y valores que ofrece la empresa y el producto. Como el mercado argentino y el chileno son parecidos, lo más cauto será estandarizar las estrategias de publicidad mientras sea posible y adaptar lo necesario. La venta personal es la comunicación directa entre el representante de una empresa (LEDESMA) y un posible comprador (NOVELZUCKER). La estrategia aquí se centrará en informar y persuadir al cliente potencial. La tarea del representante del área de comercio internacional será estar atento a las necesidades del comprador y comprenderlas, relacionarlas con el producto de la empresa y ofrecerlo. La publicidad no va ser tan fuerte en el sentido de que, como ya se explicó, LEDESMA es una empresa reconocida a nivel internacional/regional y que también atiende el mercado en cuestión con fuertes relaciones comerciales y de confianza; aquí la labor principal estará en el envío de fichas técnicas del producto, envío de muestras (si lo precisan), promociones, catálogos, etc. Complementariamente, asistir a ferias internacionales o rondas de negocios en el país meta es provechoso tanto para adquirir nuevos clientes, como así también establecerse y dar una imagen de posicionamiento de la empresa en dicho mercado.

Por último, la fijación del precio de exportación bajo incoterm FCA/FOB; como el país de destino es Chile se tomará FCA (Jujuy) debido al medio de transporte que será

vía terrestre por camión, en un contenedor estándar para 24 toneladas de azúcar en bolsas de 25 kgs cada una, cargadas de manera suelta. Como primera instancia se toma como precio referencia de una bolsa de 25kgs de azúcar marca LEDESMA que se vende en el mercado nacional a \$2240=USD21,2 con una cotización del dólar de \$105,67 al día 10/11/2021. Debido a la escasez de datos, se supone que el precio de venta en el mercado nacional es igual al costo de producción por unidad del producto. A partir de esto, se procede a realizar el costeo de la operación a través de la siguiente tabla, partiendo del precio EXW para así llegar al precio FCA; se utilizará la fórmula a continuación para el cálculo del precio de exportación bajo incoterm FCA.

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

Tabla 10: Fuente: Elaboración propia

	EXW	
	Por unidad (25kgs)	Total (24.000kgs)
Costo de producción	USD 21,2	USD 20352
	FCA	
CT = costo total medido en unidades monetarias	USD 20352	
AT = insumos importados en Admisión Temporal	0 – no hay datos	
II = insumos importados en forma directa	0 – no hay datos	
CAg = comisión de agente expresada en unidades monetarias	0 – no hay datos	
%R = % de Reintegros a la Exportación	%2,5 + %0,5 impuesto producto orgánico	
%DN = % Derechos a la Exportación	% 12	
%CAg = % de Comisión de Agente	% 1	
%HonDA = % de Honorarios del Despachante de Aduana	%2,5	
%O = % de Otros Gastos	%1,5	
%UIG = % de Utilidad más Impuesto a las Ganancias	%35	
PRECIO FCA total	USD39.929	
PRECIO FCA unitario	USD41,59	

3: Realizar un análisis del proceso de exportación del producto de la empresa con el cliente y el mercado ya establecidos.

La guía de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional llamada “ABC para Exportar” (2021) proporciona lo necesario para realizar un proyecto de exportación con los pasos indicados a seguir. LEDESMA es una empresa experimentada en el comercio internacional, por lo que hay cuestiones que ya son cumplimentadas por

la compañía para este tipo de operaciones, un ejemplo claro es el registro en AFIP como exportador.

Tener la clara identificación de la posición arancelaria del producto a exportar es un importante paso, que para este caso es 1701.99.00.100N; con ella podemos establecer las medidas arancelarias que rigen sobre el producto, las cuales son del 12% de derecho de exportación y del 2,5% de reintegro más un 0,5% adicional debido a que el producto es orgánico (CIVUCE, 2021). Con respecto a las medidas no arancelarias, según la clasificación de estas medidas por parte de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), los requisitos reglamentarios necesarios para la exportación de este producto desde Argentina a Chile que se deben tener en cuenta son los siguientes: A140-Requisito de autorización por razones sanitarias y fitosanitarias para la importación de determinados productos; A210-Límites de tolerancia para los residuos o la contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas); A310-Requisitos de etiquetado/rotulado; A410-Criterios microbiológicos del producto final; A830-Requisito de certificación; A840-Requisitos de inspección; B310-Requisitos de etiquetado; B700-Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto; C300-Obligación de pasar por un puerto aduanero determinado; E600-Contingentes arancelarios (TRQ) (Market Access Map, 2021)

Aquellos puntos relacionados a la investigación de mercado se realizaron durante todo el trabajo a través de distintas herramientas como la identificación del mercado meta y el potencial cliente/importador. La elección del mercado y cliente van de la mano con el incoterm seleccionado, en este caso será bajo FCA para un contenedor estándar de 24 toneladas puesto en un camión vía terrestre.

Por el lado de los documentos necesarios para concretar la exportación que se deben tener en cuenta: la factura proforma servirá a modo de oferta comercial, donde se detallarán los datos de las partes, la descripción y valor del producto, las condiciones de venta, se deberá especificar el plazo de validez de la oferta y que esté numerada; la lista de empaque donde se especifica aquello que se va a exportar, cantidades, pesos y medidas de los bultos forma detallada y clara; la factura comercial tipo “E” (invoice) que detalla el precio (unitario y total), el valor en dólares, la cantidad, la descripción de la mercadería, las condiciones de pago (100% antes de la carga), el nombre de la cuenta con el banco y el código Swift; el certificado de origen (puede ser digital) el cual es realizado por

LEDESMA para que se lo transmita a NOVELZUCKER, y así esta empresa, en su carácter de importador, pueda presentarlo ante las autoridades regulatorias de su país permitiendo que se beneficie con el tratamiento arancelario preferencial al momento de ingresar a destino, en el marco de los acuerdos comerciales celebrados entre países; la declaración de exportación o permiso de embarque, el cual está dirigido al exportador, contiene información sobre la mercadería y permitirá que pueda salir del país rumbo a destino; y, por último, aquellos certificados provenientes de intervenciones previas de terceros organismos como el INAL, dependiente de la ANMAT, y las certificaciones de calidad y sanitarios por parte del SENASA.

Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt es una herramienta de planificación que sirve justamente para planificar y 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 llevar a cabo dicho proyecto para LEDESMA. Se aclara que se parte de una base con suficiente stock de bolsas de azúcar de 25kgs para exportar, por lo que no es necesario tener en cuenta el proceso de producción y su recolección.

Actividades	AÑO 2021												AÑO 2022							
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de la situación externa (PEST), interna (FODA) e internacional																				
Selección del mercado meta en Latinoamérica																				
Selección del potencial cliente/importador																				
Definición específica del producto a exportar																				
Establecimiento del canal de venta con el cliente																				
Establecimiento del precio de exportación del producto bajo incoterm FCA																				
Estrategias de promoción y comunicación del producto																				
Definición de los términos de la acción de compra/venta internacional																				
Elaboración y envío de factura proforma y lista de empaque																				
Elaboración y envío de factura comercial y certificado de origen																				
Certificación/Autenticación por parte del INAL																				
Cobro de la exportación y comienzo de preparación de la carga																				
Carga y transporte de la mercadería hacia destino																				
Arribo a destino final del importador																				

Ilustración 2: Diagrama de Gantt proyecto de exportación para LEDESMA

Conclusión

Luego de haber concluido y finalizado cada una de las tareas y objetivos que se plantearon, se destaca que el hecho de haber realizado un análisis situacional de LEDESMA a nivel interno y externo (nacional e internacional) logró dar un panorama general de la compañía para así informarnos e interiorizarnos con ella. A su vez se llegó a comprender sus pretensiones corporativas ligadas en este caso al comercio internacional, y más específicamente del producto insignia de la empresa que es el azúcar.

Mediante una investigación de mercado de los posibles países meta de Latinoamérica, el indicado para realizar un proyecto de exportación, planeado para el período entre el último semestre del año 2021 y el primer semestre del año 2022, fue Chile que presentó las características y variables más favorables frente a los demás países para exportar un producto como el azúcar. A través de un análisis del marketing mix internacional de la empresa se logró establecer el supuesto precio de exportación bajo incoterm FCA pretendido para ofrecer a la empresa importadora.

La situación de las economías internacionales, de los países de la región como de otros continentes, atravesaron por un escenario crítico debido a la pandemia, lo cual ha influido y seguirá influyendo en las tendencias de consumo y en las negociaciones internacionales. Esta etapa está marcada por una confluencia entre un marcado aumento de la demanda de contenedores debido a una reactivación del consumo y la poca disponibilidad de los mismos y sus altos precios, problemas con los tipos de transportes, aumento del desempleo, contracciones en las importaciones y exportaciones, y demás características negativas propias del contexto ocasionado por la pandemia. Pero, paralelamente, hay una recuperación económica que se está dando y seguirá aumentando, con vistas a que, en un mundo tan interdependiente y globalizado, la integración regional cumpla un papel clave e importante en la planificación de la salida de la crisis postpandemia, por sobre todo para las economías en desarrollo.

Finalizado el reporte de caso de la empresa LEDESMA se recomienda y plantea que se avance en la investigación del uso final del producto por parte de NOVELZUCKER para con las bolsas de azúcar de 25kgs, debido a que como el cliente en destino es una empresa importadora de azúcar para la posterior distribución y comercialización, puede atender las demandas de su mercado a través de diferentes ofertas comerciales, ya sea la venta directa de los sacos de 25kgs a otras industrias o



mayoristas, parcializar el azúcar con su propia marca o la marca de otro cliente para el mercado retail minorista o mayorista, entre otros. Esto es necesario para tener un análisis completo de la destinación final del azúcar y así saber en qué proceso de producción o en qué tipo de mercado se la utiliza y así tener un panorama de la cadena de actuación del azúcar de LEDESMA en el mercado chileno.

Bibliografía

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (3 de Octubre de 2021). *Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional*. Obtenido de ABC para Exportar: <https://www.inversionycomercio.org.ar/abc-para-exportar-bienes#>
- Agenda País. (14 de Octubre de 2019). *Retroceso del azúcar: 49,5 % de los chilenos prefiere consumir endulzantes*. Obtenido de El Mostrador: <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/10/14/retroceso-del-azucar-495-de-los-chilenos-prefiere-consumir-endulzantes/>
- Argentina.gob.ar. (2021). *INTI*. Obtenido de INTI: <https://www.argentina.gob.ar/inti>
- Campos, R. (5 de Septiembre de 2021). *Derribando mitos económicos: ¿existe una restricción externa?* Obtenido de Ambito: <https://www.ambito.com/opiniones/derribando-mitos-economicos-existe-una-restriccion-externa-n5269460>
- CIPER. (4 de Mayo de 2021). *Ley de etiquetado: evaluando sus efectos en consumidores y empresas de alimentos*. Obtenido de CIPER: <https://www.ciperchile.cl/2021/05/24/ley-de-etiquetado-evaluando-sus-efectos-en-consumidores-y-empresas-de-alimentos/>
- CIVUCE. (2021). *CIVUCE*. Obtenido de CIVUCE: <https://ci.vuce.gob.ar/posicion?posicion=1701.99.00.100N&operacion=exportacion>
- Consejo de Coordinación de Políticas Sociales. (2021). *Consejo de Coordinación de Políticas Sociales*. Obtenido de Consejo de Coordinación de Políticas Sociales: <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales>
- Daily Foods. (Octubre de 2021). *Daily Foods*. Obtenido de Daily Foods: <https://www.dailyfoods.cl/>
- FAO. (2 de Agosto de 2021). *El índice de precios de los alimentos de la FAO repuntó con rapidez en agosto*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/es/>
- Focus Economics. (Agosto de 2021). *Focus Economics*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2021, de Informes Macroeconomicos América Latina: <https://www.focus-economics.com/fe/38506/Argentina>
- IANSA. (Octubre de 2021). *IANSA Azúcar*. Obtenido de Empresas IANSA: <https://empresasiansa.cl/azucar-iansa/>
- INDEC. (2021). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 118*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim21F7C133BA46.pdf
- Infobae. (28 de Septiembre de 2021). *Dólar hoy: la cotización libre subió a \$187 y volvió a alcanzar su precio más alto de 2021*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2021/09/28/dolar-hoy-la-cotizacion-libre-sube-a-187-y-vuelve-a-alcanzar-su-precio-mas-alto-de-2021/>
- Ingenio Risaralda. (octubre de 2021). *Ingenio Risaralda*. Obtenido de Ingenio Risaralda: <https://www.ingeniorisaralda.com/es/>
- Jean Pierre Jeannet, H. D. (1998). *Global Marketing Strategies*. Zúrich: Houghton mifflin.
- Kanenguiser, M. (13 de Agosto de 2021). *La inflación argentina superó a la suma de 10 países de América Latina*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/13/la-inflacion-argentina-supero-a-la-suma-de-10-paises-de-america-latina/>
- Keegan, W. J. (2013). *Marketing Internacional*. México: Pearson Education.
- Laudonia, M. (31 de Agosto de 2020). *Telam Digital*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202108/566981-aniversario-canje-deuda-dolares.html>

- Ledesma. (2021). *Informe de sostenibilidad 2020*. Obtenido de Ledesma:
<https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/>
- Ledesma. (Agosto de 2021). *Sostenibilidad*. Obtenido de Ledesma:
<https://www.ledesma.com.ar/sostenibilidad/>
- Ledesma S.A.A.I. (2010). *Anuario 2008/2009 informe de sostenibilidad*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ledesma S.A.A.I., Gerencia de Asuntos Institucionales.
- López, M. (4 de Julio de 2021). *Veintidós muertes por covid-19 en Ledesma SAAI*. Obtenido de La Izquierda Diario: <https://www.laizquierdadiario.com/Grave-Blaquier-ataca-al-sindicato-azucarero-por-denunciar-las-muertes-por-covid-19>
- Market Access Map. (2021). *Condiciones de acceso a los mercados*. Recuperado el Noviembre de 2021, de Market Access Map:
<https://www.macmap.org/es//query/results?reporter=152&partner=032&product=170199&level=6>
- Martin, J. (15 de mayo de 2017). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. Obtenido de Cerem, International Bussines School: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Menegazzi, E. (8 de Septiembre de 2021). *Matías Kulfas y las negociaciones entre Uruguay y China: “En el Mercosur se negocia en bloque, no individualmente”*. Obtenido de InfoBae:
<https://www.infobae.com/politica/2021/09/08/matias-kulfas-y-las-negociaciones-entre-uruguay-y-china-en-el-mercosur-se-negocia-en-bloque-no-individualmente/>
- Mercado Azúcar. (7 de Octubre de 2020). *Azucareras Redirigieron Esfuerzos En Marcas Propias De Alcohol Y Azúcar*. Obtenido de Mercado Azúcar, La Comunidad azucarera online:
<https://mercadoazucar.com/azucareras-redirigieron-esfuerzos-en-marcas-propias-de-alcohol-y-azucar/>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA DE LA NACION. (2021). *Resolución 143/2021*. MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA DE LA NACION. Buenos Aires: RESOL-2021-143-APN-MAGYP.
- MINISTERIO DE DESARROLLO AGRARIO Y RIEGO. (2021). *Observatorio de Commodities 2020*. Obtenido de DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICAS AGRARIAS, Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria:
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1767326/Commodities%20Az%C3%BAcar%3A%20oct-dic%202020.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (18 de Mayo de 2021). *Apoyo a empresas para exportar a América latina*. Obtenido de Argentina.gob: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/apoyo-empresas-para-exportar-america-latina>
- Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno de Perú. (2021). *Franja de Precios*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100854&lang=es-ES&view=article&id=289
- NOVELZUCKER S.A. (2021). *NOVELZUCKER*. Obtenido de NOVELZUCKER S.A. Sinónimo de azúcar desde 1981: <https://www.novel.cl/>
- SantanderTrade. (23 de Octubre de 2021). *Analizar Mercados*. Obtenido de SantanderTrade:
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados>
- santandertrade. (s.f.). *ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de santandertrade:
https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser

- SICEX. (26 de Noviembre de 2019). *Azúcar, uno de los grandes motores de la economía en Colombia*. Obtenido de SICEX, promoting global trade: <https://sicex.com/blog/azucar-uno-de-los-grandes-motores-de-la-economia-en-colombia/>
- Softrade. (octubre de 2021). *Softrade*. Obtenido de Softrade: <https://softrade.info/home/detalle/EC/export>
- Softrade. (23 de Octubre de 2021). *Softrade*. Obtenido de Softrade: <https://softrade.info/home/detalle/AR/exportDetalladas>
- Tarifar. (23 de Octubre de 2021). *Tarifar*. Obtenido de Tarifar: <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/911334>
- TradeMap. (20 de octubre de 2021). *Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2020, Producto : 1701 Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1701%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- TradeMap. (2021). *TradeMap*. Obtenido de Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2020: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1701%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- VESPRINI, M. (s.f.). *Directorio de Organismos e Instituciones*. Universidad Nacional de Río Negro, Lic. En Comercio Exterior - Sede Alto Valle, Río Negro.