

# IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES COMERCIALES EN LATINOAMERICA PARA ALCOHOL & BIOETANOL DE LA EMPRESA GRUPO LEDESMA



**MARIA FLORENCIA LAROBINA**

**DNI 27318601**

**LEGAJO VCIN04601**

UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**

**LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

## **Agradecimientos**

A mi familia, por el amor y el apoyo incondicional.

A mis padres, por los principios y los valores, que constituyen los pilares de mi desarrollo personal y profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT O RESUMEN .....	4
RESUMEN .....	4
PALABRAS CLAVES.....	4
ABSTRACT .....	4
KEY WORDS. ....	5
1. INTRODUCCION.....	5
2. OBJETIVO GENERAL .....	7
3. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	7
4. ANALISIS DE LA SITUACION.....	7
4.1 ANALISIS INTERNO .....	8
4.1.1 Matriz FODA .....	10
4.2 ANALISIS DEL SECTOR DOMESTICO .....	11
4.3 ANALISIS INTERNACIONAL PRELIMINAR.....	12
4.3.1 Matriz PEST .....	12
4.3.2 Posición Arancelaria del producto: Alcohol .....	13
4.3.3 Mercados Mundiales .....	14
4.3.4 Mercados Potenciales en Latinoamérica.....	16
4.3.5 Potencial de Exportación de Argentina del producto 2207.10 .....	17
5. DIAGNOSTICO.....	19
6. MARCO TEORICO .....	20
Plan de negocio .....	20
Estudio y seleccion de mercado .....	21
Estrategias de internacionalizacion .....	22
7. PLAN DE IMPLEMENTACION .....	23
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	30
8.1 CONCLUSIONES.....	30
8.2 RECOMENDACIONES .....	30
REFERENCIAS .....	32

## ABSTRACT O RESUMEN

---

### RESUMEN

El presente trabajo consiste en la identificación de oportunidades comerciales en el mercado de Latinoamérica para alcohol y bioetanol de la empresa Grupo Ledesma de Argentina.

Se llevó a cabo un análisis interno, donde se evaluaron las capacidades de la empresa, y un análisis externo del entorno a través de la Matriz FODA. Luego, se realizó el análisis del sector doméstico y un análisis internacional preliminar para determinar el escenario actual para el proceso de penetración de mercado e internacionalización de producto. A partir de la determinación de la posición arancelaria del producto se analizaron los mercados potenciales en Latinoamérica, y el potencial de exportación de Argentina para la posición arancelaria del producto en cuestión para determinar, finalmente, el mercado seleccionado.

Sobre la base del análisis de los mercados potenciales en Latinoamérica, se pudo concluir que Chile es un mercado potencial para penetrar con la oferta exportable, posicionando e internalizando el producto etanol.

Se abordó el estudio del plan de negocio y las etapas principales del proceso de exportación y las estrategias de internacionalización. Finalmente, a través de la herramienta Marketing Mix se determinó la implementación de la estrategia de penetración de mercado a través de la estrategia de precios y en base a eso se planteó el desarrollo de una oferta exportable completa.

**PALABRAS CLAVES:** Mercado Latinoamericano; internacionalización; alcohol; Grupo Ledesma; Marketing Mix; oferta exportable.

### ABSTRACT

This paper consists of the identification of commercial opportunities in the Latin American market for Alcohol and Bioethanol of the company Grupo Ledesma in Argentina.

An internal analysis was carried out, where the capabilities of the company were evaluated, and an external analysis of the environment through the SWOT matrix. Then, an analysis of the domestic sector and a preliminary international analysis were performed to determine the current scenario for market penetration process and the product internationalization. Based on the determination of the tariff code of

the product, the potential markets in Latin America and Argentina's export potential were analyzed for the tariff code of the product in question, to finally determine the selected market.

Based on the analysis of the potential markets in Latin America, it was concluded that Chile is a potential market to penetrate with the exportable offer, positioning and internalizing the ethanol product.

The study of the business plan and the main stages of the export process and internationalization strategies were addressed. Finally, through the Marketing Mix tool, the implementation of the market penetration strategy was determined through the pricing strategy and based on that, the development of a complete exportable offer was proposed.

**KEY WORDS:** Latin American market; internationalization; alcohol; Ledesma Group; Marketing Mix; exportable offer.

## I. INTRODUCCION

---

Grupo Ledesma es un grupo económico asentado en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, Argentina. El complejo agroindustrial cuenta con más de 40000 hectáreas en campos de caña de azúcar, más de 2000 hectáreas de plantaciones de cítricos, fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel. También posee una planta de empaque de frutas, una planta de jugos concentrados y otra de aceites esenciales.

Además de su sede principal, la empresa cuenta con localizaciones en las provincias de Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Provincia de Buenos Aires y representaciones comerciales en Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Salta y Mendoza.

La compañía lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz (Ledesma, 2007).

Con referencia a la misión, visión e imagen, la empresa destaca: ser la empresa líder del mercado argentino, brindando de manera permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de sus operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional (Ledesma, 2007).

Desde el año 1990, el Grupo Ledesma tiene organizadas sus actividades por unidades de negocio. Cada una de estas unidades de negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Por lo tanto, cada unidad es responsable de todo el proceso que involucra a su producto: desde la fabricación, al abastecimiento y su comercialización. (Ledesma, 2007).

La caña producida se muele en la fábrica. De los jugos de la molienda se extrae azúcar y melaza para la producción de alcohol etílico y bioetanol, mientras que la fibra de la caña se utiliza para la fabricación de celulosa y papel y para la generación de vapor y energía eléctrica (Ledesma, 2008, pág. 10).

En Jujuy hay una planta productora de alcohol que provee dicho insumo estratégico para diferentes industrias: licorista y de bebidas espirituosas, farmacéutica, cosmética y perfumista. Además, parte de ese alcohol hidratado se entrega a BioLedesma SA, una empresa del grupo que es una productora de bioetanol, el combustible renovable con el que se mezclan al 12 % las naftas en todo el país. El uso de estos biocombustibles le permite a nuestro país ahorro de energía fósil, ahorro de divisas y mejora de la calidad de las emisiones de gases de efecto invernadero. Debido a que durante el ejercicio 2019/20 la demanda real de bioetanol combustible fue menor a la estimada inicialmente, se redujo la producción de alcohol anhidro y se volcaron a la producción de alcohol farmacológico para desinfección (CANVAS, s.f.).

Tanto la fábrica de alcohol como BioLedesma SA cuentan con certificación ISO 9001 (Ledesma, 2007).

### *Elección de la Temática*

Entre las variadas unidades de negocio en las que se diversifica la empresa Grupo Ledesma, este trabajo está orientado a la unidad de negocio del alcohol & bioetanol.

Las crecientes demandas energéticas y la problemática ambiental relacionada con la utilización del petróleo y sus derivados impulsan a la búsqueda de fuentes alternativas de energías sustentables y renovables.

Otro factor que ha impactado sobre la temática es la actual pandemia Covid-19, lo que ha causado que muchos productores inclinen una parte de su producción de alcohol hacia la línea farmacológica.

Por lo antedicho, se puede determinar que juega un rol muy importante la producción de alcohol & bioetanol ya que su origen se obtiene a partir de la fermentación de la caña de azúcar, aportando una alternativa sustentable y sostenible con el medio ambiente.

## 2. OBJETIVO GENERAL

---

Identificar oportunidades de negocios en el mercado de Latinoamérica para exportar el producto alcohol producido por la empresa Grupo Ledesma en el primer semestre 2022.

## 3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

---

3.1 Seleccionar un país Latinoamericano para exportar alcohol de la empresa Ledesma.

3.2 Identificar las estrategias de penetración en el mercado seleccionado.

## 4. ANALISIS DE LA SITUACION

---

El sector de Agroindustria en Argentina constituye el 25 % de la industria manufacturera y representa el 40 % de las exportaciones. Su valor de producción se aproxima a los 177 000 millones de pesos y da empleo a 600 000 personas en todo el país (Argentina.gob.ar, s.f.).

Argentina cuenta con condiciones ecológicas privilegiadas que le ofrecen una gran oportunidad para integrar la generación de energías y la producción de alimentos en el país, aportando valor en lo ambiental, sustentable y económico. Contribuye además a aportar agregados de valor a la producción primaria, optimización en la utilización de los recursos, mejoramiento de la renta agrícola y mejorar el desarrollo de infraestructura local y de transporte, y, como punto estratégico, generar reducción de la dependencia de otros países en combustibles fósiles fomentando la sustentabilidad de los sistemas productivos agropecuarios.

Además, el alcohol es la materia prima para la elaboración de bioetanol, un combustible renovable que tiene cada vez más participación en las naftas del país y un rol destacado en la matriz energética nacional ya que permite ahorrar divisas al sustituir importaciones de petróleo.

Otro uso fundamental del alcohol en este último tiempo es el uso farmacológico debido a la actual pandemia Covid-19 y al aumento de la demanda de este producto.

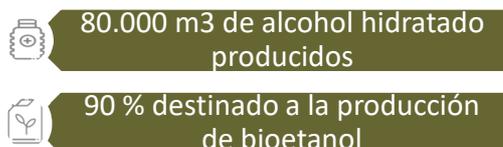
## 4.1 ANALISIS INTERNO

En Argentina existen 14 plantas productoras de etanol, 9 a base de caña de azúcar y 5 a base de maíz, alcanzando una producción total de 889.945 m<sup>3</sup> en el año 2016. Con un 39 % del volumen total, la provincia de Córdoba lidera el ranking de producción contando con 4 plantas de etanol a base de maíz (Info Campo, 2021).

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

El Alcohol, que se obtiene por medio de la fermentación de los azúcares, es un insumo básico para la industria licorista y de bebidas espirituosas. También se vende a laboratorios medicinales, fabricantes de perfumes y a la industria química.

Indicadores de Alcohol y Bioetanol del Grupo Ledesma



Fuente: elaboración propia a base de Ledesma (s.f.).

Como se puede visualizar en el gráfico debajo, la unidad de negocio del azúcar y alcohol tiene un rol preponderante en la empresa desde el punto de análisis de las ventas.



Fuente: elaboración propia a base de Ledesma (s.f.).

El negocio de azúcar, jarabes y alcohol cuenta con 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 (Ledesma, 2007, pág. 22).

Grupo Ledesma distribuye sus productos a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de su red de distribuidores y mayoristas. Además, opera con empresas medianas y grandes de diferentes segmentos de industria nacional y extranjera.

Debido a la alta calidad que caracteriza el alcohol de Ledesma, los clientes de la empresa pueden exportar parte de su producción a mercados más exigentes como Estados Unidos, Japón y Europa. A nivel Latinoamérica la marca está presente en Chile, Uruguay, Paraguay y Brasil (CANVAS, s.f.).

### 4.1.1 Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

## 4.2 ANALISIS DEL SECTOR DOMESTICO

Datos argentinos publicados en la página web del Santander Trade:

Población total: 45.376.763

Crecimiento natural: 1,0%

Densidad: 16 habitantes/km<sup>2</sup>

Población urbana: 92,1%

Tipo de cambio 28/03/2022: Moneda local: Peso argentino (ARS)

1 ARS = 0.0090 USD, 1 USD = 110.5921 ARS

1 ARS = 0.0083 EUR, 1 EUR = 121.1512 ARS

### Indicadores de crecimiento de Argentina

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
PIB (miles de millones de USD)	517,24	444,46e	388,28	418,15	434,81
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,6	-2,1e	-10,0	5,8	2,5
PIB per cápita (USD)	11	9e	8	9	9
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-5,1	-3,3	-2,7	0,0	0,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	86,4	90,2	103,0	0,0	0,0
Tasa de inflación (%)	34,3	53,5	42,0	0,0	0,0

Fuente: Santander Trade (2021).

### Principales países asociados

Clientes principales (% de las exportaciones)	2019	Principales proveedores (% de las importaciones)	2019
Brasil	15,9%	Brasil	20,5%
China	10,5%	China	18,8%
Estados Unidos	6,3%	Estados Unidos	12,8%
Chile	4,7%	Alemania	5,6%
Vietnam	4,3%	Paraguay	3,4%

Fuente: Santander Trade (2021).

## 4.3 ANALISIS INTERNACIONAL PRELIMINAR

### 4.3.1 Matriz PEST

<b>POLITICOS - LEGALES</b>	<b>ECONOMICOS</b>	<b>SOCIO – CULTURALES</b>	<b>TECNOLOGICOS</b>
<p>INESTABILIDAD GUBERNAMENTAL</p> <p>INMADUREZ POLITICA DEL GOBIERNO</p> <p>POLITICA EXTERIOR - MERCOSUR COMO EJE ESTRATEGICO DE INTEGRACION REGIONAL</p> <p>REGULACIONES Y PROGRAMAS NACIONALES DE PROMOCION Y FACILITACION DE LAS EXPORTACIONES</p> <p>NORMATIVAS REGULAN EXPORTACION</p> <p>TRATADOS INTERNACIONALES</p> <p>NO-DEBATE SOBRE REFORMA JUDICIAL</p> <p>AUTORITARISMO Y FALTA DE LIBERTADES</p>	<p>INESTABILIDAD ECONOMICA</p> <p>TIPO DE CAMBIO DESFAVORABLE</p> <p>INFLACION 36 %</p> <p>DISMINUCION PBI 9.9 % &amp; PBI PER CAPITA</p> <p>DEVALUACION MONEDA</p> <p>ALTA TASA DESEMPLEO</p> <p>IMPUESTOS, DERECHOS Y TASAS ELEVADAS</p> <p>BAJA DISPONIBILIDAD DE CREDITOS</p> <p>POBREZA 42.9 % - INDIGENCIA 10.5 % Y POBREZA INFANTIL 57.7 %</p> <p>DESBALANCES MACROECONOMICOS</p>	<p>MODELOS CULTURALES</p> <p>PANDEMIA COVID</p> <p>ESCASOS NIVELES DE INGRESO FAMILIAR</p> <p>CONSUMO DISMINUIDO</p> <p>SITUACION SANITARIA DESAFIANTE</p> <p>TENSION ENTRE GOBIERNOS Y SINDICATOS</p>	<p>ALTO COSTO DE INVERSION TECNOLÓGICA</p> <p>E-COMMERCE Y CANALES DE COMUNICACION DEFICIENTES</p> <p>ALTO COSTO LOGISTICO POR TECNOLOGIA POCO ACTUALIZADA</p>

Fuente: Elaboración propia a base de Banco Mundial (2021).

### 4.3.2 Posición Arancelaria del producto: Alcohol

POSICION ARANCELARIA: 2207.10.10.000J

Derechos de Exportación: 4.50 %

Reintegro Intrazona: 1.25 %

Reintegros Extrazona: 1.25 %

Derecho de Exportación Adicional (Dec. 793/18): 12.00 %

Intervenciones Comex:

\*Solicitud de Permiso de Exportación (Decretos 301/20 y 317/20)

\*Desgravación del derecho de exportación para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs)

\*Exportación de Alcoholes

\*Reintegro Adicional Alimentos

\*Solicitud de certificado de producto orgánico para reintegro

Preferencias Arancelarias: Australia – Bolivia – Brasil – Chile – Colombia – Cuba – Ecuador – Paraguay – Perú – Suiza – Egipto – EE.UU. – Uruguay - Venezuela

Fuente: Elaboración propia a base de CIVUCE (2021).

### 4.3.3 Mercados Mundiales

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2020

Producto: 2207.10 Undenatured ethyl alcohol, of actual alcoholic strength of  $\geq$  80%

Ranking s/valor exportado 2020	Exportadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	Saldo comercial 2020 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2020	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2016-2020 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2020 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
0	Mundo	7994592	864384	0	No medida		7		14	100	4302	0,06
1	Países Bajos	1215789	349140	1152247	Toneladas	1055	17	17	24	15,2	598	0,18
2	Estados Unidos de América	1185810	529312	0	No medida		1		-14	14,8	8007	0,12
3	Brasil	1181180	765160	2125651	Toneladas	556	8	12	19	14,8	11571	0,25
4	Francia	585504	218494	583285	Toneladas	1004	6	2	4	7,3	1056	0,15
5	Bélgica	444099	328499	471593	Toneladas	942	11		56	5,6	347	0,35
6	Hungría	409255	404887	517395	Toneladas	791	9	6	-1	5,1	637	0,2
7	Alemania	357248	-480903	350212	Toneladas	1020	12	6	20	4,5	799	0,17
8	Pakistán	303612	302988	446624	Toneladas	680	5	11	1	3,8	5492	0,08
9	España	248237	139841	261559	Toneladas	949	40	35	4	3,1	1273	0,25
10	China	234396	229791	277114	Toneladas	846	34	34	1688	2,9	5181	0,09
11	Suecia	186645	-75811	193183	Toneladas	966	11		11	2,3	1357	0,41
12	Reino Unido	145879	-181943	0	No medida		-19		13	1,8	983	0,18
13	Polonia	135011	-46387	126422	Toneladas	1068	31	21	62	1,7	945	0,29
14	India	107580	105609	0	No medida		-7		194	1,3	6635	0,07
15	Austria	106600	57368	99875	Toneladas	1067	-1	-11	2	1,3	688	0,38
16	Guatemala	105105	104405	134571	Toneladas	781	1	-3	-15	1,3	6400	0,25
17	Perú	93867	73198	121700	Toneladas	771	13	9	-11	1,2	9901	0,84
18	Paraguay	91481	91119	166197	Toneladas	550	232	282	38	1,1	1867	0,76
19	Sudáfrica	84901	73500	115410	Metros cúbicos	736	-8	-7	-4	1,1	7528	0,1
20	Canadá	80867	-283	111665	Metros cúbicos	724	2	5	52	1	4992	0,33
21	Bolivia, Estado Plurinacional	66994	66970	104599	Toneladas	640	12	7	9	0,8	5507	0,22
22	Australia	53388	29992	70587	Metros cúbicos	756	8	-1	50	0,7	6188	0,41
23	Italia	51556	-171248	39426	Toneladas	1308	2	2	-2	0,6	1351	0,3

24	Rusia, Federación de	44004	43391	49964	Toneladas	881	14	12	43	0,6	1828	0,3
25	Bulgaria	42698	30512	37384	Toneladas	1142	12	5	35	0,5	540	0,37
26	Eslovaquia	38239	29961	44570	Toneladas	858	2	-2	-33	0,5	583	0,13
27	Indonesia	37315	14354	36371	Toneladas	1026	-4	-7	-20	0,5	2637	0,89
28	Moldova, República de	30064	29440	28179	Toneladas	1067	12	4	85	0,4	1129	0,12
29	Eswatini	30031	30011	40341	Toneladas	744	10	3	4	0,4	3230	0,2
30	República Checa	26864	11664	34526	Toneladas	778	-14	-16	-6	0,3	530	0,15
31	Lituania	25151	-15891	22037	Toneladas	1141	37	22	1422	0,3	878	0,44
32	Corea, República de	24470	-107255	32704	Toneladas	748	20	19	-31	0,3	986	0,93
33	Costa Rica	18007	16977	24593	Toneladas	732	20	17	3	0,2	9092	1
34	Sudán	17375	17222	21941	Toneladas	792	-10		463	0,2		1
35	Argentina	17111	15191	19585	Toneladas	874	9	11	-3	0,2	880	
36	Mauricio	15621	15375	20878	Metros cúbicos	748	-1		29	0,2	2581	0,3
37	Viet Nam	13292	1940	13434	Toneladas	989	-16	-18	280	0,2	2232	0,18
38	Tailandia	12781	242	13364	Metros cúbicos	956	-11	-11	2	0,2	2230	0,86
39	Uganda	11163	10583	12507	Toneladas	893	90	114	347	0,1	673	0,27
40	Ucrania	11077	11073	13890	Toneladas	797	58	47	154	0,1	999	0,29
41	Belarús	10239	10176	7302	Toneladas	1402	28		600	0,1	855	0,16
42	República Dominicana	8459	-7490	7565	Toneladas	1118	-10	-11	25	0,1	3656	0,27
43	Singapur	7902	-30188	8111	Metros cúbicos	974	-2	-6	-19	0,1	1090	0,57
44	Ecuador	7007	2630	6603	Toneladas	1061	-20	-21	153	0,1	1173	0,38
45	Cuba	6263	6249	0	No medida		-54			0,1	12462	0,91
46	Letonia	5287	-6621	4330	Toneladas	1221	3	-5	24	0,1	820	0,25
47	Armenia	4691	4477	3889	Toneladas	1206	-15	-17	1540	0,1	637	0,51
48	Malawi	4516	4079	4826	Toneladas	936	41	40	41	0,1	648	0,81
49	Suiza	4480	-110210	1696	Toneladas	2642	17	17	165	0,1	1572	0,2
50	Jamaica	4305	-23871	0	No medida		-10		-35	0,1	3427	0,9
51	Colombia	4278	-62248	3400	Toneladas	1258	251	308	3	0,1	4306	0,45

Fuente: Trade Map (s.f.).

### 4.3.4 Mercados Potenciales en Latinoamérica

Lista de los mercados importadores para América Latina y el Caribe  
 Producto: 220710 Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de Instituto Nacional de Estadística y Censos desde enero de 2015.  
 Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE hasta enero de 2015.

Unidad : miles Dólar Americano

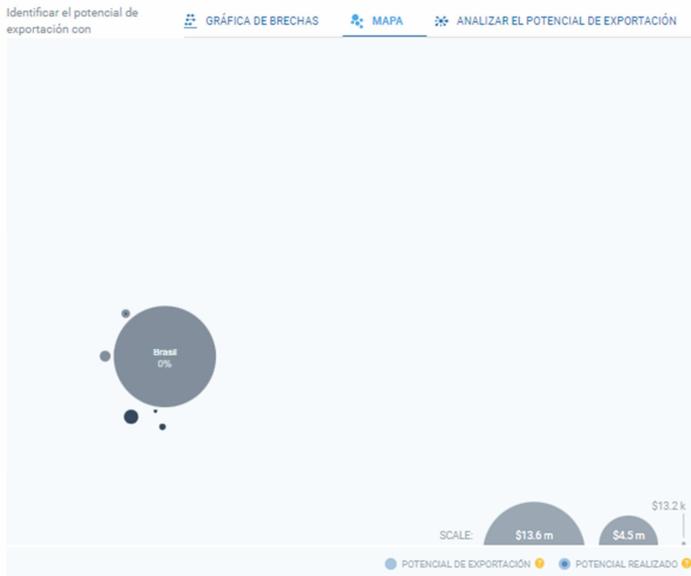
Importadores	Valor exportado en 2009	Valor exportado en 2010	Valor exportado en 2011	Valor exportado en 2012	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020
Mundo	41549	11526	8627	7324	9556	15413	15190	13243	11900	11134	17575	17111
América Latina y el Caribe Agregación	18336	9368	5148	5654	7066	10255	11585	9395	8661	110	5272	4955
Chile	11911	6536	2564	2371	4541	6145	7948	7647	6401	0	3889	4474
Uruguay	3135	2494	2369	2319	2456	2502	2431	1307	1596	110	1368	481
Bolivia, Estado Plurinacional de	10	21	0	26	0	21	0	11	0	0	0	0
Brasil	343	141	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colombia	824	0	0	0	0	0	0	27	0	0	0	0
República Dominicana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jamaica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
México	1882	0	0	853	0	1525	1141	364	610	0	0	0
Paraguay	38	85	164	85	69	62	65	39	54	0	15	0
Perú	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venezuela, República Bolivariana de	193	91	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Trade Map (2015).



Fuente: Trade Map (2015).

### 4.3.5 Potencial de Exportación de Argentina del producto 2207.10



Fuente: Trade Map (s.f.).

#### Resultados principales

Los mercados con mayor potencial para las exportaciones de 2207.10 alcohol etílico sin desnaturalizar, grado alcohólico  $\geq 80\%$  provenientes de Argentina son Brasil, Estados Unidos y Países Bajos. Brasil presenta la mayor diferencia entre las exportaciones potenciales y actuales, lo que implica que se pueden realizar exportaciones adicionales por un valor de \$13.6 m.



Fuente: Trade Map (s.f.).

Promedio de los Aranceles aplicados efectivamente aplicado por América del Sur en Argentina

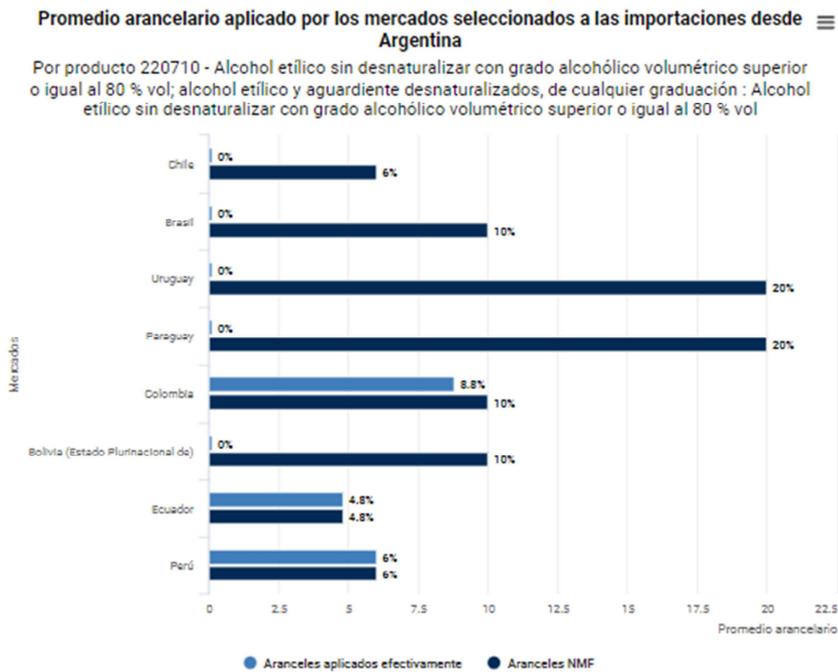
Por producto 220710 - Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico superior o igual al 80 % vol; alcohol etílico y aguardiente desnaturalizados, de cualquier graduación : Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico superior o igual al 80 % vol



Fuente: Market Access Map (2019).



Fuente: Market Access Map (2019).



Fuente: Market Access Map (2019).

## 5. DIAGNOSTICO

De los datos expuestos anteriormente se observa un escenario positivo para la selección de un nicho de mercado internacional junto con la internacionalización de la empresa ya que la política exterior argentina actual promueve la ampliación y diversificación de las exportaciones, así como también el estímulo de las inversiones. Con el objetivo de buscar mejores condiciones de acceso a mercados (desarrollados y emergentes) Argentina apuesta a nivel regional al MERCOSUR como plataforma estratégica de apertura al exterior para la integración con el resto del mundo. Este espacio estratégico de integración regional dinamiza el comercio, contribuye al desarrollo económico, impulsa la inserción en la economía global y estimula la internacionalización de las empresas nacionales.

Otro eje de articulación del MERCOSUR se enfoca en el tratamiento de las barreras arancelarias y para-arancelarias intrazonas y en la consecución de acuerdos de marcos normativos para la cooperación entre sus partes integrantes. A nivel económico, busca dar respuesta a desafíos regionales y globales, trabajando en iniciativas sobre coherencia regulatoria y facilitación del comercio.

Un tema de gran relevancia en la actualidad de Argentina es la escasez de divisas, generando el conocido fenómeno de “estrangulamiento externo” que se manifiesta por insuficiencia permanente y sostenida de las divisas necesarias para sostener el acceso a las importaciones de bienes intermedios y de capital, elementos requeridos como parte de los procesos productivos de las empresas. Esa falta de divisas establece límites a la dinámica del crecimiento.

Desde el punto de vista del análisis del tipo de cambio cabe notar que la moneda argentina está devaluada, por lo tanto tiene un valor bajo en el mercado internacional, lo que hace que los precios relativos de los productos se reduzcan en comparación con los de los demás países, lo que puede hacer que se incrementen sus exportaciones, pero como contrapartida, se encarecen los costos de las importaciones, de las materias primas y de la logística.

Un punto a favor para enfatizar en la actual coyuntura del país es el fomento de las exportaciones a través de estímulos de orden fiscales (draw-back, reembolsos, reintegros, admisión temporaria de mercaderías, exención o devolución del IVA, deducción del impuesto a las ganancias, etc.) y financieros (prefinanciación o financiación de exportaciones; de financiamiento para la participación en ferias y rondas de negocios internacionales; seguros de crédito a la exportación; y para el envío de muestras y mercaderías en consignación, etc.).

## 6. MARCO TEORICO

---

Para poder desarrollar un modelo exitoso es importante sustentar la investigación en base a fuentes bibliográficas en temas relacionados, tales como: Plan de negocios del proceso de exportación & Estudio y selección de mercado, junto con el desarrollo de Estrategias de Internacionalización.

### **Plan de negocio**

Un plan de negocios eficaz y estructurado es la hoja de ruta que permite obtener éxito en el cumplimiento de los objetivos planteados, así como una guía para obtener variables y situaciones que podrían presentarse en el proceso de exportación. La Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC) (2019) ha publicado el Manual del exportador para apoyar a las empresas a insertarse en el comercio internacional.

Principales etapas en el proceso de exportación

- Evaluar la capacidad interna de la empresa y su capacidad exportadora
- Identificación producto más competitivo – producto exportable
- Identificación de oportunidades de exportación
- Selección de mercados
- Detección de mercado meta
- Identificación de ingreso al mercado
- Posicionamiento y diferenciación
- Actividades de promoción
- Establecimiento de plan de trabajo

## Estudio y selección de mercado

El análisis de mercado consiste en interiorizarse acerca del funcionamiento comercial del sector en el resto del mundo y enfocarse en identificar los potenciales países a los que apuntar con la oferta exportable. Esto consiste en estudiar tanto la demanda como los competidores en cada destino para identificar si existen o no oportunidades de negocio para la empresa en dichos mercados.

Al identificar un déficit entre la oferta y demanda se detecta que hay un espacio a penetrar y una oportunidad a explotar. La definición del país objetivo es crucial ya que determinará el éxito o fracaso del intento de internacionalización. El primer paso consiste en saber por qué es elegido un mercado en particular y explicar qué lo hace estratégico (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, s.f.).

Utilizando como base epidemiológica los postulados de McCarthy (1964) de las 4Ps del Marketing Mix, cuya finalidad fundamental es el cumplimiento de los objetivos estratégicos delineados por una organización para desarrollar y conseguir ventajas competitivas y sostenibles con respecto a la competencia, y la consecuente inserción en los mercados meta, como modelo de herramientas de selección de los mercados más óptimos, se pueden plantear diferentes escenarios de cara al nuevo mercado.

Aplicación de marketing mix en el proceso de internacionalización



Fuente: Elaboración propia a base de Rafael (2010).

## Estrategias de internacionalización

Acorde a lo postulado por Nicola (2015) se detallan a continuación los factores de éxito en la internacionalización:

- Visión estratégica del negocio
- Innovación tecnológica y diseño
- Diferenciación
- Creatividad y tecnología actualizada
- Enfoque en la calidad del manejo de la información
- Motivación y calificación de la mano de obra
- Inversión en la marca
- Búsqueda de nichos de mercado

## 7. PLAN DE IMPLEMENTACION

De acuerdo a lo postulado en el marco teórico, para poder obtener resultados favorables es importante seguir los pasos detallados en el plan de negocio con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

A continuación, se describen los abordajes de las principales etapas del proceso de exportación descriptos en el apartado del marco teórico:

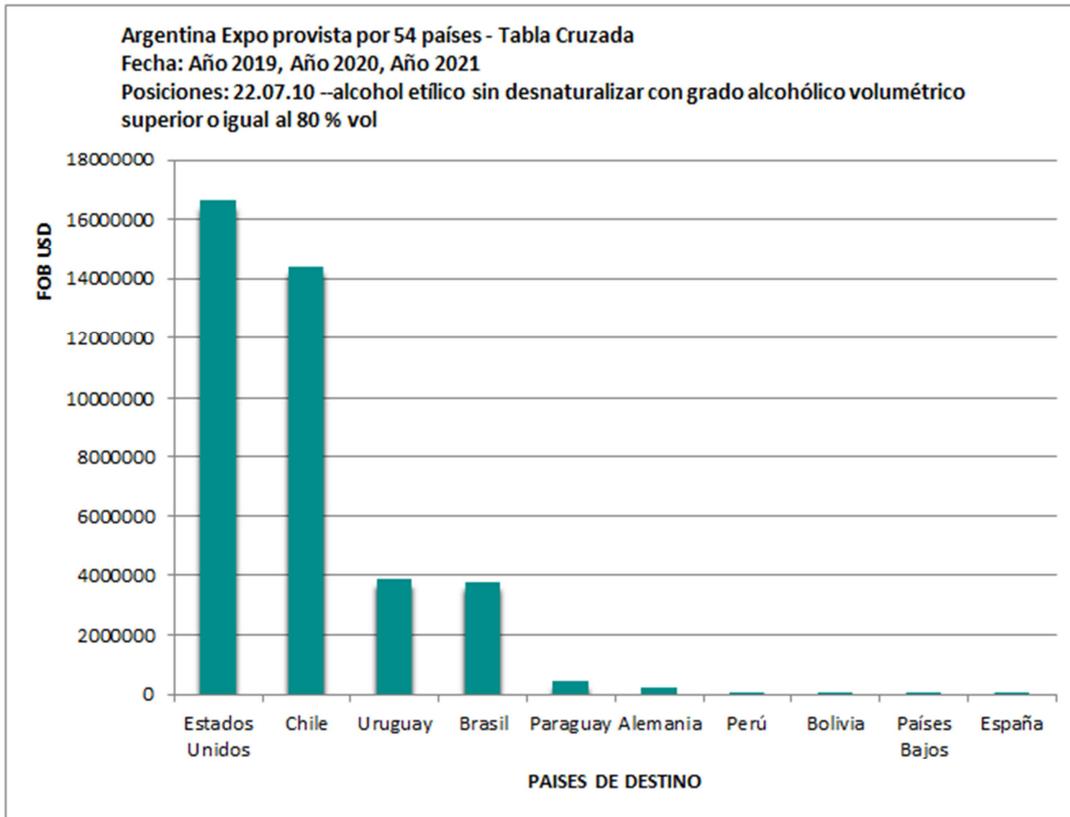
- ❖ Análisis interno == de acuerdo a las características productivas y de negocio de la empresa se da por afirmado el cumplimiento de la capacidad interna de la empresa, así como su capacidad exportadora.
- ❖ Identificación del producto exportable == conforme al análisis efectuado para la selección de producto podemos determinar que el producto exportable corresponde al producto alcohol.
- ❖ Identificación de oportunidades de exportación == partiendo de la base de la determinación de la posición arancelaria del producto procedemos a analizar los mercados latinoamericanos donde existen posibilidades de posicionamiento del mismo.
- ❖ Selección de mercado y detección de mercado meta == en base a los datos detallados en el gráfico del ranking de países con potencial de exportación para el producto seleccionado se puede observar buen posicionamiento de varios países latinoamericanos.

En la tabla a continuación se detallan los elementos comparativos para cada país.

PAIS	POTENCIAL DE EXPORTACION	EXPORTACIONES ACTUALES	POTENCIAL SIN EXPLOTAR RESTANTE	IMPORTACIONES DE 2207.10	COMERCIO TOTAL DE BIENES CON ARGENTINA	ARANCEL APLICADO A 2207.10
BRASIL	\$13.6 m	\$0	\$13.6 m	\$632.5 m	\$9.3 mm	0 %
CHILE	\$254.0 k	\$5.5 m	-	\$19.8 m	\$2.9 m	0 %
PERU	\$152.0 k	\$0	\$152.0 k	\$21.1 m	\$1.2 m	6 %
COLOMBIA	\$93.4 k	\$4.0 k	\$89.4 k	\$56.6 m	\$628.8 m	8.8 %
URUGUAY	\$47.9 k	\$899.4 k	-	\$3.3 m	\$1.1 m	0 %

Fuente: elaboración propia a base de Trade Map (s.f.).

De acuerdo a un análisis realizado en la plataforma de Santander Trade de las principales exportaciones de Argentina del producto 2207.10 se detallan debajo los posibles mercados a internacionalizar el producto.



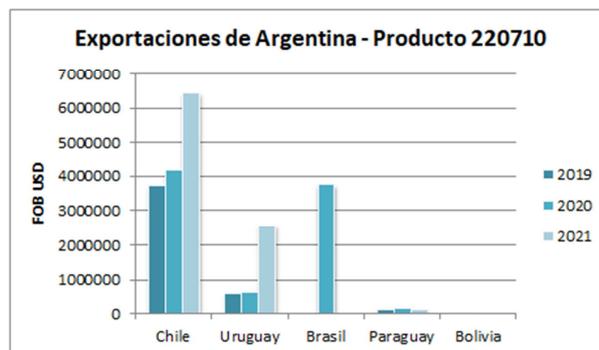
Fuente: elaboración propia a base de NOSIS (2021).

**Exportaciones de Argentina**

Producto: 220710

Descripción: Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico

	FOB USD		
	2019	2020	2021
Chile	3752319,81	4199381,37	6453542,53
Uruguay	614048,71	675425,74	2588357,12
Brasil		3772926	
Paraguay	147516	180300	115650
Bolivia	9200		



Fuente: elaboración propia a base de NOSIS (2021).

Siguiendo la tendencia de los datos detallados en los cuadros anteriores se puede inferir a Chile como país objetivo para el posicionamiento del producto y como mercado a internacionalizar la empresa.

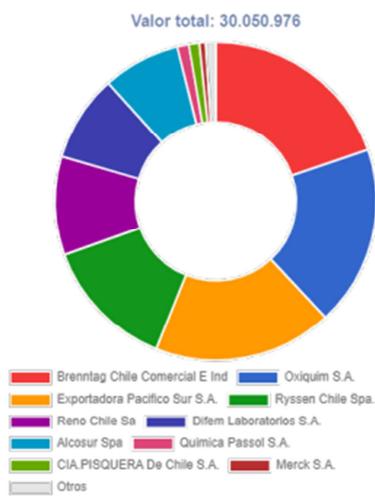
Al evaluar las posibilidades de importadores de Chile para el producto objetivo podemos observar los siguientes mercados meta para poder realizar una oferta exportable.

De acuerdo a los datos suministrados por la plataforma de importaciones y exportaciones Softrade, se observan varias empresas a las cuales podríamos dirigirles la oferta del producto a posicionar.



**Chile - Ranking por Importador**

1/10/2020 - 31/8/2021



**Importaciones**

Totales y Parámetros	
US\$ CIF	31.158.270,38
Kgs. Brutos	35.106.808,64
Código SACH	2207.10

Fuente: SOFTRADE (2021).

Importador	US\$ CIF	% Inc.	Kgs. Brutos
BRENNTAG CHILE COMERCIAL E IND	5.935.977	19,05%	6.524.250
OXIQUM S.A.	5.501.445	17,66%	5.884.790
EXPORTADORA PACIFICO SUR S.A.	5.405.740	17,35%	5.828.984
RYSSSEN CHILE SPA.	4.050.066	13,00%	4.958.436
RENO CHILE SA	3.018.819	9,69%	3.602.847
DIFEM LABORATORIOS S.A.	2.630.652	8,44%	3.232.934
ALCOSUR SPA	2.344.812	7,53%	2.992.156
QUIMICA PASSOL S.A.	355.432	1,14%	426.072
CIA.PISQUERA DE CHILE S.A.	317.983	1,02%	260.065
MERCK S.A.	186.689	0,60%	38.859
COMERCIAL INTERADI LTDA.	124.779	0,40%	153.213
GOLDEN OMEGA S.A.	61.027	0,20%	38.200
SIGMA ALDRICH QUIMICA LTDA	34.037	0,11%	260
PANIMEX QUIMICA LTDA	24.513	0,08%	27.650
VIA PACIFICO SPA	20.742	0,07%	28.720
LABORATORIO SANDERSON SA	10.469	0,03%	164
IMPORTADORA DILACO LTDA.	10.127	0,03%	1.538
RCCLIN IMPORT LTDA.	9.594	0,03%	3.671
LOS ALQUIMISTAS SPA.	4.074	0,01%	542
FARMALATINA LTDA	3.999	0,01%	738

Fuente: SOFTRADE (2021).

Tomando como referencia a la empresa Brenntag Chile Comercial e Ind podemos estudiar los datos de sus importaciones referidas al producto a posicionar y de esa manera analizar los datos aportados y utilizarlos para la elaboración de nuestra estrategia de posicionamiento y diferenciación y lograr así una oferta potencial para poder posicionar el producto de manera atractiva frente a los competidores.

Código SACH	Importador	Aduana	Vía Transporte	País de Origen	País de Adquisición	FOB Unitario U\$S	Cantidad Comercial	Unidad de Medida	Mercadería	Variedad
22071000	BRENNTAG CHILE COMERCIAL E IND	LOS ANDES	CARRETERO-TERRESTRE	Argentina	Argentina	0,78	35000	LITROS	ALCOHOL ETILICO SIN DESNATURAL	GRANELLIQUIDO
22071000	BRENNTAG CHILE COMERCIAL E IND	LOS ANDES	CARRETERO-TERRESTRE	Argentina	Argentina	0,78	35000	LITROS	ALCOHOL ETILICO SIN DESNATURAL	GRANELLIQUIDO
22071000	BRENNTAG CHILE COMERCIAL E IND	LOS ANDES	CARRETERO-TERRESTRE	Argentina	Argentina	0,73	35000	LITROS	ALCOHOL ETILICO SIN DESNATURAL	GRANELLIQUIDO
22071000	BRENNTAG CHILE COMERCIAL E IND	LOS ANDES	CARRETERO-TERRESTRE	Argentina	Argentina	0,73	35000	LITROS	ALCOHOL ETILICO SIN DESNATURAL	GRANELLIQUIDO

Fuente: elaboración propia a base de SOFTRADE (2021).

Utilizando la herramienta de Marketing Mix podemos volcar los datos obtenidos para completar la oferta exportable;

\*Producto == Alcohol – Calidad customized en referencia a los requerimientos del cliente – Marca y Diseños exclusivos.

\*Precio == De acuerdo con los valores FOB unitarios recogidos de los datos de aduana del directorio de importadores/exportadores, para ser competitiva la empresa debería ofrecer un valor FOB unitario de igual o menor a 0,73 USD/Litro de producto. A continuación, se detalla la formación del precio de venta:

**VUCE** **CALCULADORA FOB**

**EXPORTACION 2207.10.10.000J**  
 IV PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS  
 22 BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE  
 22.07 ALCOHOL ETILICO SIN DESNATURALIZAR CON GRADO ALCOHOLICO VOLUMETRICO SUPERIOR O IGUAL AL 80 % VOL; ALCOHOL ETILICO Y AGUARDIENTE DESNATURALIZADOS, DE CUALQUIER GRADUACION.  
 2207.10 -Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico superior o igual al 80 % vol  
 2207.10.10 Con un contenido de agua inferior o igual a 1 % vol.  
 2207.10.10.000J Con un contenido de agua inferior o igual a 1 % vol.

País destino

Cantidad de mercadería  LITROS

Moneda

Tipo de Cambio

COSTOS DE EXPORTACIÓN		DERECHOS		MAS RESULTADOS	
USD				USD	
Costo de la Mercadería	<input type="text" value="17.500,00"/>	Es orgánico	<input type="text" value="NO"/>	TOTAL COSTOS DE EXPORTACIÓN	<input type="text" value="19.292,50"/>
Envases y Embalajes	<input type="text" value="0,00"/>	Derechos Generales de Exportación	<input type="text" value="4,50"/> %	TOTAL GASTOS INDIRECTOS	<input type="text" value="382,85"/>
Flete Interno	<input type="text" value="950,00"/>	Derechos Adicionales Decreto 793/18 - 865/18	<input type="text" value="12,00"/> %	COSTO TOTAL	<input type="text" value="19.675,35"/>
Seguro Interno	<input type="text" value="142,50"/>			UTILIDAD NETA	<input type="text" value="2552,36"/>
Otros gastos directos	<input type="text" value="700,00"/>				
GASTOS INDIRECTOS		UTILIDAD NETA (esperada)		USD	
Comisiones	<input type="text" value="1,50"/> %	Utilidad Deseada % sobre el Valor FOB		DERECHOS GENERALES	<input type="text" value="985,89"/>
		Utilidad Neta	<input type="text" value="10,00"/> USD	DERECHOS ADICIONALES	<input type="text" value="2629,04"/>
REINTEGROS		IMPUESTO A LAS GANANCIAS		TOTAL DERECHOS A PAGAR	<input type="text" value="3614,93"/>
Ecológico, biológico u orgánico?	<input type="text" value="NO"/>	País destino diferente al de facturación	<input type="text" value="NO"/>	ANTICIPO IMP. GANANCIAS	<input type="text" value="0,00"/>
Tiene Denominación de Origen?	<input type="text" value="NO"/>	Es país No cooperante?	<input type="text" value="NO"/>	REINTEGRO A COBRAR	<input type="text" value="273,86"/>
Tiene sello "Alimentos Argentinos..."	<input type="text" value="NO"/>	Anticipo ganancias	<input type="text" value="0,00"/>		
<b>Mercadería elaborada en:</b> Catamarca: Antofagasta de la Sierra. Jujuy: Cochinoca, Humahuaca, Rinconada, Sta. Catalina, Susques, Tumbaya o Yavi. Salta: La Poma o Los Andes	<input type="text" value="NO"/>	Precio FOB Oficial			
Adicional Reintegros	<input type="text" value="0,00"/> %	Fecha Prevista de Embarque	<input type="text"/>	Flete Internacional	<input type="text" value="2.150,00"/>
Reintegros Generales	<input type="text" value="1,25"/> %	Valor Oficial (Dol/Toneladas)	<input type="text" value="0,00"/> USD	TOTAL CFR	<input type="text" value="27.673,60"/>
		Total Valor Oficial	<input type="text" value="0,00"/> USD	CFR UNITARIO	<input type="text" value="0,79"/>
		VALOR FOB			
			<input type="text" value="25.523,60"/> USD	Seguro de Carga Internacional	<input type="text" value="322,50"/>
		VALOR UNITARIO		TOTAL CIF	<input type="text" value="27.996,10"/>
			<input type="text" value="0,73"/> USD	CIF UNITARIO	<input type="text" value="0,80"/>

Fuente: Elaboración propia en base a CIVUCE CALCULADORA

\*Plaza o Distribución == Logística (es una variable tan fundamental como la venta del propio producto), se podría ofrecer una logística propia, integral, con posicionamiento hasta aduana de ingreso al país seleccionado, con inclusión de transporte dentro de los costos logísticos (Incoterm CIP lugar de destino).

Como oferta exportable se podría ofrecer el envío por vía carretero-terrestre de un camión cisterna conteniendo 35000 litros de producto.

Desde el punto de vista logístico, una opción viable podría ser aduana de embarque Córdoba - aduana de destino Los Andes a través del paso fronterizo Los Libertadores.

Debemos considerar que debido a las características propias del producto (muy volátil, inflamable Clase 3 y punto de inflamación 12 °C) debemos tener en cuenta ciertos requisitos a cumplimentar para su transporte y normativas. Estos productos son controlados por varios organismos:

SECRETARIA DE TRANSPORTE	RESOL. ST 195/97 NORMAS TRANSPORTE DE MERCANCIAS PELIGROSAS Nº ONU: UN 1170 (inflamable) - Riesgo primario: 3 CARTELES Y CALCOS IDENTIFICATORIAS PRODUCTO CARTILLA DE SEGURIDAD CON DATOS DE CONTACTO (EMERGENCIAS/ACCIDENTES)
SECRETARIA DE ENERGIA	RESOLUCIÓN Nº44/ 2014 Porcentaje de etanol permitido en las naftas es del 10 % en volumen. Se estima se ampliará al 12,5%.
INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (INV)	Además de cumplimentar las normas de símbolos convencionales exigidos para el transporte de sustancias peligrosas y/o productos tóxicos, deberán estar identificados que tipo de Alcohol se trata.
REGISTRO NACIONAL DE PRECURSORES QUIMICOS (RENPRE)	Producto Lista III como precursores (insumos) de la producción de drogas de abuso y su transporte está bajo su fiscalización.

\*Promoción == La estrategia de promoción tiene como objetivo principal influir en la decisión y comportamiento de los consumidores, por lo que son de suma utilidad herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y ventas personal. En el caso de la promoción internacional, se deberá optar por herramientas tales como: asistencia a Ferias y exposiciones Internacionales; Publicidad Internacional; Misiones comerciales; Viajes de Negocios.

Algunas alternativas para participar:

\*\*Contactar Cámara Chileno-Argentina (CAMARA CHILENO ARGENTINA)

\*\*Filce (Feria Internacional de Logística y Comercio Exterior) (FILCE)

\*\*Aladi – Misiones Comerciales (ALADI)

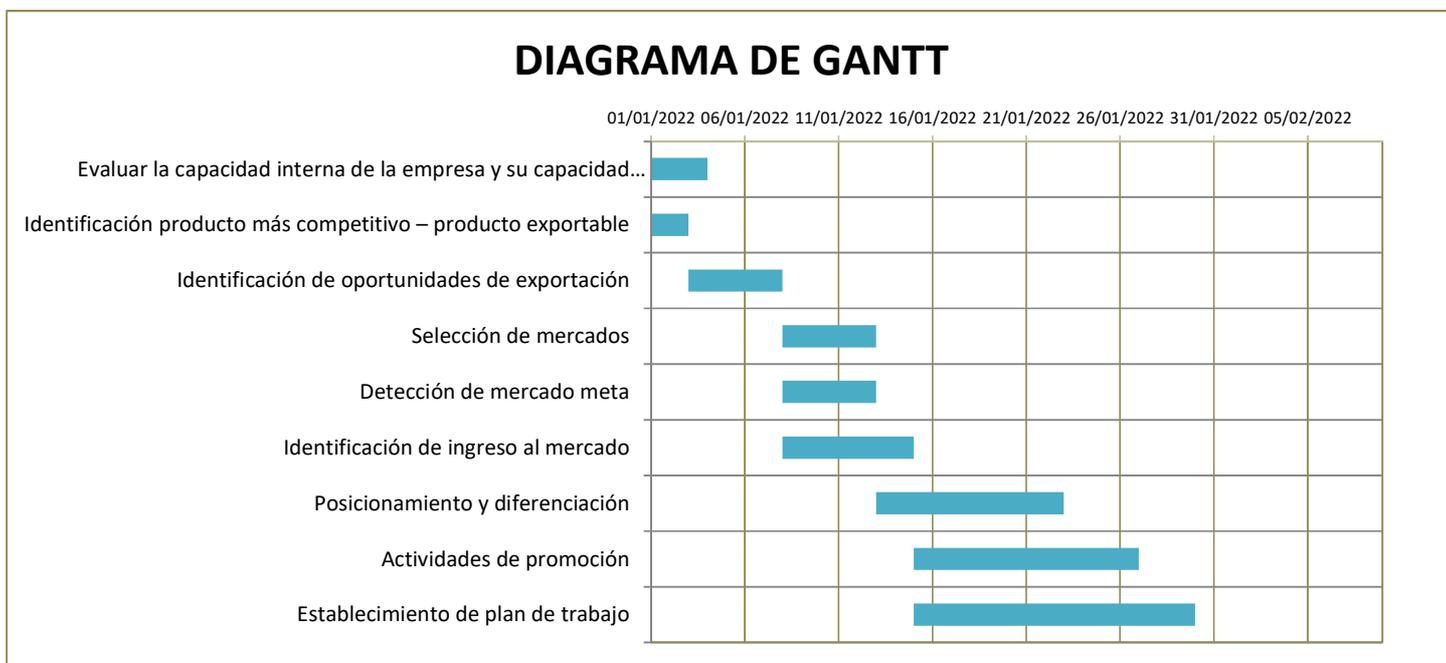
\*\* Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional: solicitar colaboración y promoción para contactar con potenciales compradores extranjeros para la internacionalización de nuestro producto.

\*\*Rondas de Negocios que faciliten el contacto directo con empresarios del país seleccionado y generar reuniones de negocios internacionales (INVERSION Y COMERCIO).

\*\* Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto: se puede solicitar facilitación para contactar a través del servicio de cancillería con empresas interesadas en nuestra oferta exportable (CANCILLERIA ARGENTINA).



Elaboración propia.



Elaboración propia.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### 8.1 CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado la bibliografía sobre los procedimientos generales del plan de negocios y del proceso de exportación, y de haber analizado las oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano, se lograron identificar los factores esenciales para poder cumplir con los objetivos planteados y desarrollar una estrategia eficaz para abordar las oportunidades de negocios detectadas y la internacionalización del producto etanol.

Cabe destacar que la empresa posee una estructura institucional firme y sofisticada, importantes recursos financieros, variadas y amplias localizaciones, elevado nivel tecnológico, gran capacidad productiva y mano de obra especializada; confiriéndole a la misma de ventajas comparativas importantes con respecto al resto de sus competidoras.

Además, cuenta con capacidad exportadora previamente desarrollada y base sólida frente a los mercados potenciales debido a su amplia trayectoria operando en variados mercados internacionales, la cual es el resultado de largos y acumulativos procesos de aprendizaje, innovación y cultura de negocios. Estas especializaciones mejoran la competitividad internacional ya que contribuyen al desarrollo de actividades industriales con alto grado de productividad.

A partir del estudio y selección del mercado latinoamericano para el producto etanol se ha determinado que Chile posee una plaza importadora interesante y potencial para penetrar en dicho mercado con la oferta exportable y desarrollar estrategias de posicionamiento e internalización del producto etanol.

### 8.2 RECOMENDACIONES

Basado en el análisis de los parámetros de los potenciales importadores en el mercado chileno para el producto etanol, podemos inferir que contar con una estrategia de penetración de mercado es fundamental para poder postular a la empresa como posible competidora frente al resto de los oferentes.

Con base en el analisis de la situacion planteada se propone un *modelo de penetracion de mercado basado en la estrategia de precios* con la finalidad de ser competitiva y, a la vez, asegurar el éxito de las operaciones.

Ademas, y con el objetivo de aportar a la mejora continua, se pueden proponer alternativas para maximizar el rendimiento de las operaciones, complementando o alternando con otras técnicas accesorias, tales como:

- ✓ Planeacion estrategica – Layout.
- ✓ Definición de procesos y sus actividades.
- ✓ Procedimientos específicos estandarizados.
- ✓ Indicadores y controles de los procesos.
- ✓ Teoria de Pareto: armar un ranking de posibles clientes y luego clasificarlos en base a la teoría de Pareto, para la cual el 20 % de los clientes determinen el 80 % de las ventas, permitiendo así poder identificar cuáles son los clientes claves que deben tener un seguimiento exhaustivo, ya que son los que generaran el 80 % de las ventas en la empresa.
- ✓ Modelo del lote económico de pedido.
- ✓ Determinación de la Demanda – Forecast clientes/ventas – trabajar intensivamente en la comunicación con los clientes, conocerlos, fidelizarlos, a fin de poder determinar con anticipación sus demandas.
- ✓ Buscar asesoramiento especializado en el área de Comercio Internacional y el área de promoción de exportaciones.
- ✓ Desarrollo de alianzas estratégicas.

Lo que se pretende con estas propuestas es dirigir los esfuerzos en un mismo sentido con el fin de aportar a la mejora continua y maximizar las posibilidades de desarrollo.

## REFERENCIAS

---

- REVISTAS BOLIVIANAS AÑO 15 Vol. 13, N°19.* (2015 ). Obtenido de [http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rtft/v13n19/v13n19\\_a09.pdf](http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rtft/v13n19/v13n19_a09.pdf)
- CONEXION ESAN.* (30 de JULIO de 2015). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/kaizen-filosofia-japonesa-mejora-continua/>
- ISO.* (2015). Obtenido de <https://lciso27000.wordpress.com/tag/latinoamerica/>
- Trade Map .* (2015). Obtenido de Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de Instituto Nacional de Estadística y Censos desde enero de 2015.
- CENTRO DE COMPETITIVAD DE MONTERREY.* (Setiembre de 2016). Obtenido de <https://ccmy.com/casos-exito-del-encuentro-organizaciones-esbeltas-2016/>
- CAMARA COMERCIO EXTERIOR DE CORDOBA.* (2019). Obtenido de <https://www.cacec.com.ar/Noticia/detalleNoticia/cacec-relanza-el-manual-exportacion-paso-a-paso>
- CAMARA DE COMERCIO ECUATORIANO-CHINA.* (2019). Obtenido de <https://camarachina.ec/site/>
- Market Access Map.* (2019). Obtenido de <https://www.macmap.org/>
- ABASTECIMIENTO ORG.* (2021). Obtenido de <https://www.abastecimiento.org/gestion-de-compras/>
- BANCO MUNDIAL .* (ABRIL de 2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- ICC SPAIN.* (2021). Obtenido de ICC SPAIN INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE: <https://www.iccspain.org/comercio-internacional/>
- Info Campo.* (12 de Setiembre de 2021). Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/el-etanol-argentino-la-potencia-aun-silenciada/>
- NVO XPRESS.* (2021). Obtenido de <https://nvopress.com/incoterms%E2%80%8B/?lang=es>
- Santander Trade.* (2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- United Nations Commodity Trade Statistics Database.* (2021). Obtenido de Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade)
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (s.f.). *Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.* Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/abc-para-exportar-bienes>
- ALADI.* (s.f.). Obtenido de <http://www.aladi.org/sitioaladi/servicios-de-apoyo/>
- Arancibia, D. (2002).
- CAMARA CHILENO ARGENTINA.* (s.f.). Obtenido de <http://www.camarachilenoargentina.cl/ferias-y-exposiciones/>
- CANCILLERIA ARGENTINA.* (s.f.). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/representaciones-extranjeras>
- CANVAS.* (s.f.). *Universidad Siglo 21.* Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/13021/pages/reporte-de-caso#lectura1>
- Carreño, A. (s.f.). *Cadena de Suministro y Logisitica.*
- CIVUCE.* (s.f.). Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=2207.10.10.000J%09&operacion=exportacion>

- CIVUCE CALCULADORA*. (s.f.). Obtenido de <https://calculadora.vuce.gob.ar#!/calculadora/2207.10.10.000J/Chile>
- Fanjul, E. (13 de Diciembre de 2018). *Interglobal Consultoria de Internacionalizacion*.
- FILCE*. (s.f.). Obtenido de <https://www.filce.cl/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.
- Galiana Vazquez, J. L. (2018). *Manual de gestión de compras para logísticos*. Punto Rojo Libros. <https://edit.org/edit#>. (s.f.).
- <https://www.canva.com/templates/EADao8sayms-purple-box-swot-analysis-chart/>. (s.f.).
- <https://www.youtube.com/watch?v=j-7z15j4TwY>. (s.f.). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=j-7z15j4TwY>
- INVERSION Y COMERCIO*. (s.f.). Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/promocion-comercial>
- Ledesma. (2007). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados>
- Ledesma. (2007). *Informe de Sostenibilidad*. Obtenido de <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/1501/original/COP.pdf?1262614269>
- Ledesma. (2008).
- Ledesma. (s.f.). *Alcohol y Bioetanol*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/alcohol-y-bioetanol/>
- Ledesma. (s.f.). *Informe Sostenibilidad*. Obtenido de [www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/#cadena](http://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/#cadena)
- Ledesma. (s.f.). *Informe Sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>
- Lopez, J. F. (1 de Diciembre de 2018). *Comercio Internacional*. *Enciclopedia.com*. Obtenido de <http://economia.com/definiciones/comercio-internacional.html>
- MEDINA, J. (22 de 07 de 2020). *BLOG TOYOTA*. Obtenido de <https://blog.toyota-forklifts.es/herramientas-estandarizar-tps>
- Medina, J. (22 de 07 de 2020). *Toyota Material Handling*. Obtenido de <https://blog.toyota-forklifts.es/herramientas-estandarizar-tps>
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO ARGENTINA*. (s.f.). Obtenido de <https://cancilleria.gob.ar/es/politica-exterior/cooperacion-internacional>
- Montoya, A. (2004). *Conceptos Modernos de Administracion de Compras*. Mexico: McGraw Hill.
- Namakforoosh, M. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Limusa.
- Nicola, M. (2015). Ingeniería de la exportación: la ruta para internacionalizar su empresa. En N. Minervini. Fundacion Confemetal.
- NORMAS ISO*. (s.f.). Obtenido de <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>: <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- NOSIS. (10 de 2021). *Explorer Nosis*. Obtenido de <https://explorer.nosis.com/es/Analisis/Principal/492?esContraparte=False&esWizard=False>
- Osterwalder. (2020).
- Planillas de costos Reagents SA. (s.f.).
- Rafael, M. (2010). *Marketing en el siglo XXI (3ª edicion)*. Barcelona: Centro de Estudios Financieros.
- Argentina.gob.ar*. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria#:~:text=El%20sector%20de%20Agroindustria%20constituye,personas%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs>

Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones*.

SOFTRADE. (10 de 2021). Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP-6A9NA68)/Downloads/desglose\_operadorLocal\_CLimport\_2021-9-6-211334.pdf

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. Pearson Educacion.

*Trade Map*. (s.f.). Obtenido de

<https://exportpotential.intracen.org/es/markets/analyze?whatMarker=k&what=220710&fromMarker=i&exporter=32&toMarker=j>

*TRADE MAP - EXPORT POTENTIAL MAP*. (s.f.). Obtenido de

<https://exportpotential.intracen.org/en/markets/geo-map?whatMarker=k&what=220710&fromMarker=r&exporter=11&toMarker=j>

Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos 5a edición*. ESIC Editorial.