



TRABAJO FINAL DE GRADO
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

“IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES PARA
EL AZÚCAR EN EL MERCADO LATINOAMERICANO”

MATERIA: SEMINARIO FINAL DE COMERCIO
INTERNACIONAL

PROFESORA: BULACIO, SOFÍA.

ALUMNO: SALAGOITY, JUAN CRUZ.

DNI: 41106390

LEGAJO: VCIN06037

Resumen

El presente trabajo final de grado tuvo como objetivo principal la identificación de un mercado latinoamericano para el azúcar de Grupo Ledesma. Esta necesidad surge por el gran impacto que tuvo la pandemia en el mercado local, debido a la caída del consumo en el mercado interno y, además, por la crisis económica que está atravesando el país actualmente.

Se inició con un análisis de la situación interna de la empresa. Luego con los aspectos externos como economía, política, tecnología y exportaciones e importaciones del producto en el mundo, con el fin de determinar en qué lugar se encontraba posicionada la misma y conocer los aspectos que afectaron su actividad.

Siguiendo las técnicas descritas en el marco teórico, a través de métodos adecuados para la búsqueda y selección de un mercado, se llegó a la conclusión que Chile es el país que ofrece mayores oportunidades y beneficios para la inserción del producto.

Por último, este trabajo incluye una propuesta de inserción al nuevo mercado internacional abordando los diferentes elementos del marketing mix internacional, un estudio de costos de exportar el producto y un diagrama que muestra el tiempo planeado para las distintas actividades del plan de exportación de azúcar de Ledesma al mercado de Chile.

Palabras claves: Plan/proceso de exportación; Selección de mercados; Estrategias de penetración; Comercio internacional.

Abstract

The objective of this final degree project was to identify a Latin American market for Grupo Ledesma's sugar. This need arises from the great impact that the pandemic had on the local market, due to the drop in consumption in the domestic market and, in addition, because of the economic crisis that the country is currently going through.

It began with an analysis of the internal situation of the company. Then with external aspects such as economy, politics, technology and exports and imports of the product in the world, in order to determine where it was positioned and to know the aspects that affected its activity.

Following the techniques described in the theoretical framework, through appropriate methods for the search and selection of a market, it was concluded that Chile is the country that offers the greatest opportunities and benefits for the insertion of the product.

Finally, this work includes a proposal for insertion into the new international market, addressing the different elements of the international marketing mix, a study of the costs of exporting the product and a diagram that shows the planned time for the different activities of the sugar export plan from Ledesma to the Chile market.

Keywords: Export plan/process; Market selection; Penetration strategies; International Trade.

Índice

Resumen.....	1
Abstract	2
Índice.....	3
Índice de Ilustraciones, Tablas y Diagrama.....	4
Introducción	5
Análisis de la Situación.....	7
Análisis de la situación externa de la empresa Ledesma.....	7
Factor Político	7
Factor Económico.....	9
Inflación.....	10
Tipo de Cambio	10
Factor Social	11
Factor Tecnológico.....	11
Análisis de la situación interna de la empresa Ledesma	12
Análisis Internacional Preliminar del Intercambio Comercial.....	13
Diagnóstico y Discusión	15
Marco Teórico.....	16
Plan de Implementación.....	18
Diagrama de Gantt	27
Conclusiones y Recomendaciones	28
Bibliografía	30

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Matriz FODA de Ledesma.....	12
Ilustración 2. Posición arancelaria azúcar.....	13

Índice de Tablas

Tabla 1. Indicadores de crecimiento Argentina	10
Tabla 2. Principales países exportadores de azúcar	14
Tabla 3. Principales países importadores de azúcar.....	14
Tabla 4. Principales países Latinoamericanos importadores de azúcar	18
Tabla 5. Índice de PBI Per Cápita.....	19
Tabla 6. Índice de inflación anual.....	19
Tabla 7. Índice Doing Business	19
Tabla 8. Índice de riesgo país	19
Tabla 9. Índice de libertad económica	20
Tabla 10. Índice de grado de apertura a nuevos negocios.	20
Tabla 11. Índice aranceles de importación.	20
Tabla 12. Índice de desempeño logístico.....	20
Tabla 13. Índice de distancia	20
Tabla 14. Matriz multicriterio.....	21
Tabla 15. Principales importadores chilenos de azúcar	22
Tabla 16. Reintegros	24
Tabla 17. Cálculo CPT.....	25
Tabla 18. Cálculo CIP.....	25
Tabla 19. Cálculo DDP.....	26
Tabla 20. Valores extraordinarios de Aduana en U\$S.....	26

Índice de Diagramas

Diagrama 1. Diagrama de Gantt proceso de exportación azúcar Ledesma	27
---	----

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene por objeto identificar oportunidades de negocios en el mercado Latinoamericano para la empresa argentina Grupo Ledesma.

La misma, es un grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta. Su principal sede industrial se encuentra en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, Argentina, donde emplea a más de 7000 personas. 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.

En Jujuy, Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar, que luego se utiliza para producir azúcar, papel, alcohol, bioetanol y energía.

En lo que respecta a Azúcar Ledesma, es la marca líder del mercado nacional, siendo la preferida por las familias y las industrias argentinas, además del producto principal y pionero de la empresa. Para el cultivo de la caña, la compañía destina 37 000 hectáreas bajo riego en Jujuy. El manejo cuidadoso de los recursos naturales es fundamental: el buen uso del agua y del suelo no solo garantiza mejoras en la productividad, sino también su sostenibilidad.

En Ledesma se producen alimentos naturales y renovables que están presentes en todas las comidas y momentos importantes de la vida.

Ledesma nace como una compañía azucarera y actualmente es la compañía principal productora de azúcar de la Argentina (17 % de la producción total). El ingenio, nombre con el que se conoce a las fábricas de azúcar, recibe aproximadamente 4 millones de toneladas de caña por año, que muele en los trapiches para poder extraer la sacarosa que está en el jugo y fabricar el azúcar.

Se destina un 35 % de la producción a consumo masivo, un 40 % a industrias y un 25 % a exportación. Los principales clientes de la empresa son embotelladores de bebidas, fabricantes de lácteos, productores de panificados y alimentos envasados y fabricantes de golosinas (Ledesma, 2020).

Al mismo tiempo, Ledesma cuenta con una de las más amplias redes de distribución de producto masivo, que lleva nuestros productos a todos los hogares a lo largo y ancho de nuestro país. Esta está compuesta por 100 de las grandes cadenas de supermercados y mayoristas nacionales, así como por cientos de comercios regionales de todo el país. En el mercado industrial, contamos con una base de 200 clientes que usan nuestro azúcar como materia prima para la elaboración de sus productos (Ledesma, 2020).

Tomando en cuenta el crecimiento de la empresa, Grupo Ledesma debería buscar nuevas oportunidades en el mercado latinoamericano para comercializar sus productos en el exterior. A pesar de que Ledesma ya se encuentra exportando sus productos a algunos países, sería conveniente poder desarrollar nuevos mercados para tener una cartera de productos más diversificada, y en caso de una crisis económica en el país, poder mantener el nivel de producción o al menos no detener la producción por completo.

A continuación, se describen los objetivos de este trabajo de investigación.

Objetivo General:

- ❖ Detectar nuevas oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para la exportación de azúcar de la empresa Ledesma, para el primer semestre del año 2023.

Objetivos Específicos:

- ❖ Identificar un mercado latinoamericano que ofrezca oportunidades para expandir el mercado del azúcar de la empresa Ledesma.
- ❖ Generar una estrategia de penetración en el mercado objetivo para el producto bajo análisis.

Análisis de la Situación

Para dar inicio al trabajo de investigación se realiza un análisis de la situación interna de la empresa, un análisis del entorno macro y, por último, un análisis internacional preliminar.

En este apartado del informe se reconocen los principales factores que afectan al entorno nacional en el que se desenvuelve la empresa Ledesma a través de un análisis PEST, que fue desarrollado en 1967 por Francis Aguilar.

Análisis de la situación externa de la empresa Ledesma

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una herramienta que se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Factor Político

La forma de gobierno de la República Argentina se trata de una República Federal basada en una democracia parlamentaria. El presidente electo de la República Argentina es Alberto Fernández (desde el 10 de diciembre de 2019); el presidente es tanto jefe de Estado como jefe de Gobierno. Las próximas fechas electorales para Elecciones Presidenciales se realizarán en octubre de 2023 y las elecciones legislativas (senado y diputados) se harán en octubre de 2021.

En Argentina el contexto político actual, según los datos de Santander Trade, concluye lo siguiente:

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda bajo legislación extranjera del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, la negociación representó un riesgo político para Fernández. No obstante, el acuerdo les dio a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo.

La popularidad e imagen que los argentinos tienen hoy sobre la gestión del presidente Alberto Fernández se encuentra en claro declive. Así lo evidenció una encuesta elaborada por la Universidad de San Andrés, que registró un 69% de desaprobación hacia el Gobierno, siendo el nivel más bajo de aceptación desde que asumió en diciembre de 2019. Decayó durante la pandemia de COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica, el aumento de los índices de pobreza y entre las máximas preocupaciones, el 43% de los argentinos remarcó la inseguridad, el 42% la corrupción y el 40% la inflación (Infobae, 2022).

En lo que respecta a acuerdos bilaterales y multilaterales a los que se encuentra suscripta la Argentina, el principal acuerdo de la región encontramos al MERCOSUR que, como ya se conoce, es un mecanismo de integración económico y comercial, que tiene como objetivo principal propiciar por la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre quienes lo conforman, así como el establecimiento de un arancel externo y una política común frente a terceros.

Además, existen diversos organismos públicos y privados de promoción a la exportación que generan programas para facilitar el proceso de internacionalización de las empresas tanto Pymes como empresas más grandes.

Estos organismos se encargan de proveer asistencia técnica, brindando capacitaciones y consultorías para las empresas que ya tienen definida su oferta exportable, y el desarrollo de un plan de negocios internacional, para quienes buscan fortalecer sus exportaciones (AAICI, 2022).

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional: esta agencia pone a disposición de cada Pyme un profesional calificado para ayudar a formular e implementar un plan de negocios internacional a su medida.

Ministerio de Producción y Trabajo: Dentro de la estructura oficial, La Subsecretaría de Comercio Internacional, organismo perteneciente al Ministerio de Producción y Trabajo, es quien elabora, propone y participa en la implementación de los lineamientos estratégicos de la política comercial internacional que permitan la integración de Argentina en el mundo.

Secretaría de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva: Este organismo más centrado a cuestiones de Investigación, ayuda en la financiación de la investigación, proveemos infraestructura, promovemos el vínculo armónico entre los sistemas académico y productivo y

divulgamos los conocimientos producidos por el quehacer científico-tecnológico y sus aplicaciones en la sociedad.

Factor Económico

El factor económico es de suma importancia, ya que Argentina se caracteriza por su inestabilidad económica y política, hay ciertas variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía, tales como el PBI, PBI per cápita y tasa de crecimiento del PBI que permiten estimar la riqueza del país. A su vez la balanza de pagos brinda información sobre las entradas y salidas de divisas, así como dentro de esta se encuentra la balanza comercial que nos permite analizar las exportaciones e importación ya que registra las transacciones de bienes. Otra variable para tener en cuenta es la tasa de inflación ya que refleja la disminución del poder adquisitivo de Argentina y a su vez el tipo de cambio real indica el poder adquisitivo de una moneda frente a otra.

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$491.49 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Sin embargo, varios factores han impedido el desarrollo del país. La pobreza urbana en Argentina alcanza el 42% de la población. Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas nacionales, que fueron creados en momentos difíciles para la economía argentina, con el objetivo de dar una ayuda crucial para millones de personas, constituyendo un ingreso básico para muchísimas familias que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Comenzando con el análisis del PBI per cápita, se puede observar que a partir del 2017 ha sufrido una caída, provocada por una fuerte modificación del IPC que se mantiene hasta el año 2021 hasta llegar a U\$S 10.729,2.

En 2021 Argentina registró un superávit en su Balanza comercial de 14.750 millones de dólares un 3% de su PIB, superior al superávit alcanzado en 2020, de 12.530 millones de dólares. La variación de la Balanza comercial se ha debido a un incremento de las exportaciones superior al de las importaciones.

El hecho de que la balanza de superávit en parte se debe a que las variaciones en el tipo de cambio favorecieron las exportaciones de productos con menor valor agregado ya que estos se volvieron más competitivos (Santander Trade, 2022).

Indicadores de crecimiento	2020	2021	2022(e)	2023(e)
PIB (miles de millones de dólares)	389,064	491,493	483,77	476,49
PIB (crecimiento anual en %)	-9,9	10,3	3,0	2,5
PIB per cápita (USD)	8.574	10.729	10.448	10.189
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	102,8	80,62	-	-
Tasa de Inflación (%)	42	48,4	51,7	43,5
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-3,31	4,53	3,73	3,98
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	0,9	1,0	0,8	0,8

Tabla 1. Indicadores de crecimiento Argentina. Fuente: Elaboración propia (Santander Trade, 2022)

Inflación

Otra variable para tener en cuenta es la tasa de inflación, ya que refleja la disminución del poder adquisitivo de Argentina y a su vez el tipo de cambio real indica el poder adquisitivo de una moneda frente a otra. En el presupuesto anual, el gobierno había proyectado una inflación para todo el 2022 de entre el 38% y 48%, que al mes de agosto ya está por ser superada, ubicándose en el 46,2 % (Indec, 2022).

Tipo de Cambio

Por último, hay que analizar y tener en cuenta el tipo de cambio de divisa en un proyecto de exportación de productos ya que es de gran importancia. 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 diez tipos diferentes de cotizaciones de la divisa. En rasgos generales se puede mencionar: dólar ahorro o solidario que cotiza a \$243,67; el dólar minorista a \$147,68; el dólar mayorista que se encuentra en el mercado a \$140,80; el dólar MEP a unos \$271,03; el dólar contado con liqui a \$280,82, el dólar libre o blue a \$284. Todas estas cotizaciones del dólar a pesos argentinos son extraídas al día 7 de septiembre de 2022 a través del sitio web de Ámbito (Ambito, 2022).

Factor Social

Actualmente la sociedad argentina atraviesa un momento de crisis. 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 e inseguridad.

Lo cierto es que los salarios, el empleo, la actividad económica, el consumo y la situación social es desconcertante. Los números que manejan en el gobierno no son para nada alentadores. Según el INDEC, la tasa de desocupación en el primer trimestre de 2022 es de un 7%, lo que representa un retroceso del 3,2% con respecto al mismo semestre del año pasado (INDEC, 2022).

Si hablamos sobre la pobreza en Argentina, más específicamente sobre los índices de pobreza, alcanzan al 37,3% de los hogares en Argentina, siendo el de indigencia del 8,2%. En cuanto a la edad, el mayor nivel de pobreza se da entre el grupo de 0-14 años, llegando al 51,4% de las personas (Indec, 2022).

Factor Tecnológico

En el año 2022, la tecnología es muy importante tanto para empresas como para los consumidores. Las empresas están obligadas a invertir y mantenerse actualizados sobre nuevas tecnologías en producción y comercialización. Grupo Ledesma, desde sus inicios, tiene una política de inversión y desarrollo continuo en el proceso productivo, en las maquinarias y en el diseño con el fin de otorgarle al cliente la mejor experiencia posible con el producto y estar a la orden del día con la innovación y los cambios tecnológicos. Luego de la pandemia, las empresas debieron readaptar sus negocios, los canales y experiencias de interacción, la sustentabilidad y el impacto en la comunidad. Hoy en día, a través de la digitalización de la empresa, que antes parecía un “extra” para aumentar la productividad y las ganancias, hoy se ha vuelto un requisito para que las empresas sobrevivan. Por un lado, necesitan conexiones de calidad y dispositivos tecnológicos (computadoras y servidores). Por otro, requieren soluciones digitales, incluyendo sistemas informáticos para ventas, marketing y gestión de clientes adaptados a sus necesidades específicas, soluciones reforzadas de ciberseguridad, y herramientas para potenciar sus oportunidades de negocio (plataforma de comercio electrónico, medios de pago digitales, etc.) (Innovacion, 2022).

Análisis de la situación interna de la empresa Ledesma

Para el análisis interno de la empresa se utilizará un análisis FODA, creado por Albert Humphrey, que se utiliza para poder diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra la empresa.

Su finalidad principal es, por un lado, conocer las fortalezas y oportunidades de la organización para lograr aprovecharlas y que tengan un impacto positivo en su desempeño. Y, por otro lado, conocer las debilidades y amenazas para mejorar las primeras y tener en cuenta las segundas para que no afecten de manera negativa.

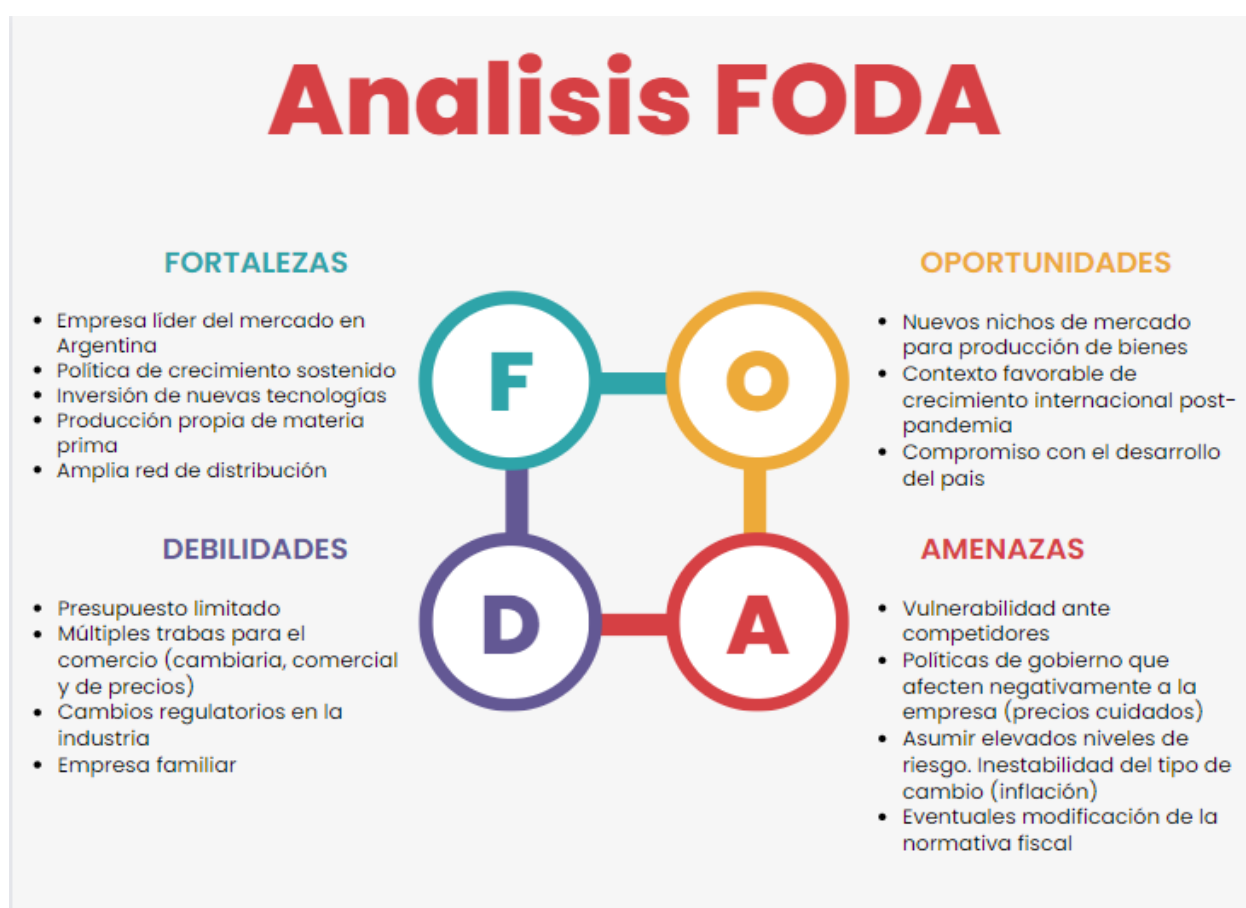


Ilustración 1. Matriz FODA de Ledesma. Fuente: Elaboración propia

Análisis Internacional Preliminar del Intercambio Comercial

Para poder investigar el potencial de exportación de este producto, en primer lugar, se debe determinar la posición arancelaria y los requisitos para la exportación exigidos por Argentina. También analizaremos brevemente los mercados actuales y como se encuentra posicionada la empresa Ledesma.

Posición arancelaria: 1701.99.00.100N azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido (CIVUCE, 2022).

Posición	Nomeclatura	Unidad	Ramo	Código AFIP (TRAM)
1701.99.00.100N	NCM/SIM	01 - KILOGRAMO	II - Cereales, alimentos y maderas	0017.00.00.000A

IV PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS

17 AZÚCARES Y ARTÍCULOS DE CONFITERÍA

17.01 AZÚCAR DE CAÑA O DE REMOLACHA Y SACAROSA QUÍMICAMENTE PURA, EN ESTADO SÓLIDO.

1701.9 -Los demás:

1701.99.00 - Los demas

1701.99.00.100N Azucar blanco en los terminos del Art 768 C.A.A.

[TEXTO DE PARTIDA](#)

[SUFIJO DE VALOR](#)

[NOTAS](#)

[CALCULADORA FOB](#)

[BARRERAS COMERCIALES](#)

[HISTORIAL DE CAMBIOS DE POSICIONES SIM](#)

Ilustración 2. Posición arancelaria azúcar. Fuente: (CIVUCE, 2022).

Respecto a la intervención de organismos oficiales, a los fines de lograr la exportación, el servicio aduanero exigirá la intervención del Instituto Nacional de Alimentos (INAL), donde el exportador deberá realizar una Notificación de Exportación.

Si hablamos de regulación tributaria del producto, este mismo cuenta con un derecho de exportación del 4,5% y un reintegro aplicable del 2,5% a las exportaciones hacia intrazonas o extrazonas. Así mismo en esta posición arancelaria, dicho producto contará con un reintegro adicional del 0.5% si el mismo cumple la condición de artículo ecológico, lo que deberá ser debidamente certificado por el organismo competente de producción ecológica, biológica u orgánica. A los fines de acreditar ante el servicio aduanero dicha condición, el interesado deberá presentar una constancia de certificado por cada operación de exportación, expedido por el servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria (SENASA).

A continuación, se detallan los principales exportadores e importadores de azúcar en el mundo según el valor y la cantidad en el año 2021:

Principales países exportadores de azúcar en el mundo:

Exportadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2021 (toneladas)
Brasil	9.186.406	27.254.888
India	3.813.056	9.138.001
Tailandia	1.515.751	3.557.431
Alemania	907.043	1.654.920
Francia	848.791	1.662.747
México	611.531	No medida
Emiratos Árabes Unidos	566.301	1.093.040
Guatemala	507.989	1.317.347
Eswatini	403.175	679.013
Bélgica	356.979	572.425

Tabla 2. Principales países exportadores de azúcar. Fuente: Elaboración propia (TradeMap, 2022).

Principales países importadores de azúcar en el mundo:

Importadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2021 (toneladas)
Indonesia	2.382.238	5.455.144
China	2.282.785	5.665.480
Estados Unidos	1.825.556	2.822.277
Malasia	933.812	2.117.821
Nigeria	901.659	599.414
Bangladesh	875.267	2.494.099
República de Corea	863.956	1.956.319
Italia	777.937	1.603.056
Argelia	77.095	2.362.154
Arabia Saudita	727.576	1.098.614

Tabla 3. Principales países importadores de azúcar. Fuente: Elaboración propia (TradeMap, 2022)

Respecto a los principales importadores latinoamericanos podemos encontrar a los siguientes países: Chile, Venezuela, Colombia, Haití, Perú y Uruguay. También debemos destacar que Argentina se encuentra en el puesto 8 de los principales exportadores de azúcar con un valor exportado en 2021 de 121.099 USD y una cantidad de 286.600 toneladas (TradeMap, 2022).

Diagnóstico y Discusión

Luego de obtener un panorama general de la situación actual de la empresa tanto a nivel interno como externo, se puede concluir que la empresa Ledesma tiene oportunidades para expandir sus negocios en el mercado internacional.

En primer lugar, la firma cuenta con la capacidad de producción necesaria para asumir nuevos desafíos en el exterior. Posee gran experiencia en el sector y se encuentra bien organizada, tanto en los sectores de producción, como en la distribución y entrega del producto.

En lo que respecta a Azúcar Ledesma, es la marca líder del mercado nacional, siendo la preferida por las familias y las industrias argentinas, además del producto principal y pionero de la empresa.

Sobre el producto, Grupo Ledesma cuenta con altos estándares de calidad (certificaciones ISO, Kosher, etc.), lo que le permite el ingreso a mercados internacionales. La política de inversión constante tanto en diseños como en procesos, es también un aspecto muy positivo para ingresar al mercado externo, ya que su producto está siempre actualizado frente a los avances tecnológicos y ante los productos de la competencia. A pesar de que Ledesma ya se encuentra exportando sus productos a algunos países, sería conveniente poder desarrollar nuevos mercados para tener una cartera de productos más diversificada, y en caso de una crisis económica en el país, poder mantener el nivel de producción o al menos no detener la producción por completo.

Teniendo en cuenta el análisis del entorno de la empresa, se puede observar que el país está atravesando problemas económicos y políticos como: PBI bajo; altos porcentajes de inflación; distintos tipos de cambio para cada sector productivo de la Argentina y en aumento; junto con una gran devaluación del peso y como consecuencia cepos al dólar impuestos por el gobierno, lo que obliga a las empresas exportadoras de liquidar sus ingresos en dólares provenientes de sus operaciones en 180 días corridos, sin posibilidad a obtener créditos para las empresas, etc.; las cuales generan complicaciones para el desarrollo económico de las mismas.

La internacionalización le brinda a la empresa la oportunidad de conseguir nuevos nichos de mercados, además de conseguir un contexto más favorable de crecimiento internacional post-pandemia. Así mismo, hay instituciones y programas que otorgan facilidades y herramientas a pequeñas y medianas empresas que deseen realizar una exportación. Es muy importante que la

empresa tenga presente estos programas y esté informada sobre ello para obtener los mayores beneficios posibles en el proceso.

Por último, en lo que respecta al análisis internacional, Ledesma destina un 25 % de su producción a la exportación, el cual representa un total de 96.400 toneladas, esto representa un 46,5% del total de las exportaciones del país, lo que posiciona a Ledesma, como la principal compañía exportadora de azúcar de la Argentina.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se expondrán las herramientas y teorías necesarias que se utilizarán para cumplir cada uno de los objetivos específicos planteados.

Para abordar el primer objetivo de identificación de nuevos mercados latinoamericanos se va a aplicar como técnica, la matriz multicriterio o modelo de filtros de Thomas Saaty. Dicha matriz consiste en identificar y valorar criterios para realizar de forma objetiva la selección de aquellos países más favorables para la internacionalización de nuestro producto. A partir de una preselección de países (entre 3 y 5) se aplican criterios sobre los que se va a hacer la selección y, posteriormente, se ponderan con unos coeficientes que sirven para dar más peso a los criterios más importantes (Cerviño, 2014).

El primer paso de este proceso es hacer una selección preliminar de países en la cual la empresa se puede centrar en alguna área geográfica o área económica en particular como puede ser el mercado latinoamericano o más precisamente el MERCOSUR. A continuación, habrá que determinar las variables que la empresa considera críticas para su operación comercial en los mercados externos. Estas variables siempre van a estar relacionadas al tipo de producto y características de la empresa. A modo de ejemplo se pueden mencionar variables como PBI per cápita, grado de apertura, tipo de cambio, índice de desarrollo humano. Cada una de estas variables, deben ser relevadas objetivamente en cada país preseleccionado. Al realizar esta investigación se debe asignar un puntaje según una tabla de referencia que se debe confeccionar previamente.

Una vez que tenemos las variables y su peso relativo, se debe proceder con el relevamiento de cada variable para cada país, dicha suma tiene que dar como resultado 1. Esa información se registra en una planilla por variable. Finalmente, hay que volcar esos puntajes en

una planilla general multiplicando el puntaje de cada país - variable por el peso asignado a cada variable. Eso nos va a arrojar un resultado. El país que obtenga el mayor puntaje será el país seleccionado como mercado objetivo por ser el que representa menor riesgo para la empresa.

Para abordar el segundo objetivo, de penetración en el mercado objetivo del producto, se van a aplicar estrategias de penetración de mercado que incluye los elementos del marketing mix internacional: producto, canal, plaza, promoción. Mediante esta estrategia se adapta el producto de la empresa, la oferta de valor correcta (Producto), al precio correcto (Precio), en los canales de distribución apropiados (Plaza) y finalmente dar a conocer el producto a través de una correcta estrategia de comunicación (Promoción). En el marketing internacional, estas variables se deben adaptar a la estrategia global de la organización y a las condiciones específicas en cada uno de los mercados.

La estrategia incluye saber cuánta es la inversión que desea hacer la empresa, cuál es el grado de control que desea tener en esa operación, si va a ser una exportación para explorar ese mercado con poco costo y poco riesgo o desea una entrada rápida para posicionarse en ese mercado (Cerviño, 2014).

Respecto al producto, la empresa debe tener el producto correcto para la demanda del mercado seleccionado. Es importante desarrollarlo para este mercado objetivo, preguntándonos cuál es el producto que ayuda a los posibles clientes conocer nuestra marca y qué es lo que ellos están buscando.

En cuanto a lugar o plaza, debemos elegir donde vender nuestro producto. Se debe estudiar en qué lugares buscan nuestros productos los posibles clientes, a que tipos de negocios se dirigen, que tipo de estrategia de distribución utilizan nuestros competidores y en qué estrategias difiere Ledesma.

Sobre la promoción, nos referimos al reconocimiento de la gente sobre nuestra marca, la posibilidad de mostrar nuestro producto a la gente y a los nuevos mercados. Se busca el reconocimiento de la marca, y a partir de ello la generación de ventas. Esto se logra con la combinación de estrategias promocionales.

Por último, el precio, es un componente muy importante del marketing mix, ya que determina el beneficio que obtiene la compañía. Al establecer el precio del producto, la empresa debe asegurarse de examinar los precios de los competidores y considerar el valor percibido que tienen los clientes sobre el producto.

Además, 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” (AAICI, 2022), 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 como, por ejemplo, primeros pasos para exportar, plan de negocios exportador y promoción comercial. A través de algunas preguntas se obtienen los pasos necesarios a seguir para poder exportar nuestro producto, por ejemplo ¿la empresa puede exportar? ¿Qué posición arancelaria e INCOTERM fue elegido por Ledesma? ¿cuáles son las barreras comerciales?

Plan de Implementación

En esta parte del informe se abordarán cada uno de los objetivos específicos a través de las herramientas propuestas en el marco teórico, con el fin de desarrollarlos y encontrar que país reúne las mejores oportunidades para Ledesma y así poder expandir el negocio en el mercado Latinoamericano.

Para iniciar con el plan de implementación, 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 2021. Esto se realiza con el fin de reducir el margen de análisis e investigación, para enfocarlo en los posibles mercados de exportación. Los principales países importadores de azúcar de Latinoamérica para el año 2021 son:

Principales países latinoamericanos importadores de azúcar:

Importadores	Valor importado en 2021 (miles de USD)	Cantidad importada en 2021(toneladas)
Chile	448.428	1.081.746
Venezuela	200.053	445.987
Colombia	111.976	214.602
Haití	94.990	230.716
Perú	90.543	194.316

Tabla 4. Principales países Latinoamericanos importadores de azúcar. Fuente: Elaboración propia (TradeMap, 2022)

Filtro Número uno:

A continuación, se comentará sobre aquellos aspectos macroeconómicos generales de cada país y se determinarán las variables a relevar. Las variables seleccionadas son: PBI per cápita, índice de inflación anual, “doing business” o facilidad para hacer negocios, índice de riesgo país, índice de libertad económica (el cual considera condiciones económicas, financieras y políticas de los países), grado de apertura para nuevos negocios, aranceles aplicables a la importación en cada mercado. También se incluyó el índice desempeño logístico, variable que tiene gran relevancia ya que indica si el país cuenta con una buena infraestructura logística y, por último, la distancia a ese mercado, ya que el producto es de bajo valor y un flete a un mercado muy lejano podría tener un impacto elevado en el costo final.

PAIS	INDICE - PBI PER CAPITA	PUNTACIÓN
CHILE	16502,8	3
VENEZUELA	3534,2	1
COLOMBIA	6131,2	2
HAITÍ	1814,7	1
PERÚ	6692,2	2

VALOR DE REFERENCIA	
1	0 => 5000
2	5001 => 9999
3	10000=> más

Tabla 5. Índice de PBI Per Cápita. Fuente: Elaboración propia.

PAIS	INDICE - INFLACIÓN ANUAL	PUNTACIÓN
CHILE	4,50%	2
VENEZUELA	686,40%	1
COLOMBIA	3,50%	3
HAITÍ	16,80%	3
PERÚ	4,30%	2

VALOR DE REFERENCIA	
1	8,1 => más
2	4,1 => 8
3	0 => 4

Tabla 6. Índice de inflación anual. Fuente: Elaboración propia.

PAIS	INDICE - DOING BUSINESS	PUNTACIÓN
CHILE	56	2
VENEZUELA	188	1
COLOMBIA	65	2
HAITÍ	182	1
PERÚ	68	2

VALOR DE REFERENCIA	
1	80 => más
2	40 => 79
3	1 => 39

Tabla 7. Índice Doing Business. Fuente: Elaboración propia.

PAIS	INDICE -RIESGO PAIS	PUNTACIÓN
CHILE	A4	3
VENEZUELA	E	1
COLOMBIA	B	2
HAITÍ	D	1
PERÚ	A4	3

VALOR DE REFERENCIA	
1	D o E
2	B o C
3	A1 a A4

Tabla 8. Índice de riesgo país. Fuente: Elaboración propia.

PAIS	INDICE - LIBERTAD ECONOMICA	PUNTACIÓN
CHILE	74,4	3
VENEZUELA	24,8	1
COLOMBIA	65,1	2
HAITÍ	50	2
PERÚ	66,5	2

VALOR DE REFERENCIA	
1	0 => 33
2	34 => 66
3	67 => 100

Tabla 9. Índice de libertad económica. Fuente: Elaboración propia.

PAIS	INDICE - GRADO DE APERTURA	PUNTACIÓN
CHILE	58,80%	2
VENEZUELA	11,11%	1
COLOMBIA	32,24%	1
HAITÍ	19,98%	1
PERÚ	50,42%	2

VALOR DE REFERENCIA	
1	0 => 33,3 %
2	33,4 % => 66,6 %
3	66,7 % => 99,9 %

Tabla 10. Índice de grado de apertura a nuevos negocios. Fuente: Elaboración propia.

PAIS	ARANCELES A LA IMPORTACIÓN	PUNTACIÓN
CHILE	0	3
VENEZUELA	16	2
COLOMBIA	0	3
HAITÍ	16	2
PERÚ	0	3

VALOR DE REFERENCIA	
1	20 => más
2	10 => 19,99
3	0 => 9,99

Tabla 11. Índice aranceles de importación. Fuente: Elaboración propia.

PAIS	INDICE - DESEMPEÑO LOGÍSTICO	PUNTACIÓN
CHILE	3,32	3
VENEZUELA	2,23	2
COLOMBIA	2,94	2
HAITÍ	2,11	2
PERÚ	2,69	2

VALOR DE REFERENCIA	
1	0 => 1,99
2	2 => 2,99
3	3 => más

Tabla 12. Índice de desempeño logístico. Fuente: Elaboración propia.

PAIS	INDICE - DISTANCIA	PUNTACIÓN
CHILE	1245 KM	3
VENEZUELA	4974 KM	2
COLOMBIA	4544 KM	2
HAITÍ	6115 KM	1
PERÚ	3132 KM	2

VALOR DE REFERENCIA	
1	6000 => más
2	3000 => 5999
3	1 => 2999

Tabla 13. Índice de distancia. Fuente: Elaboración propia.

Una vez ordenado y valorado cada país para cada una de las variables, se procederá a la confección de la matriz multicriterio, para poder ponderar el valor asignado a cada variable con el valor asignado del país para dicha variable. De esta forma, obtendremos el país más favorable para realizar la transacción.

CRITERIO		PBI PER CAPITA	INFLACIÓN	FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS	RIESGO PAIS	LIBERTAD ECONOMICA	GRADO DE APERTURA	ARANCELES A LA IMPORTACIÓN	DESEMPEÑO LOGISTICO	DISTANCIA	TOTAL
PAIS	PESO	0,13	0,11	0,08	0,15	0,12	0,10	0,12	0,10	0,09	1
CHILE	VALOR	3	2	2	3	3	2	3	3	3	
	PONDERADO	0,39	0,22	0,16	0,45	0,36	0,2	0,36	0,3	0,27	2,71
VENEZUELA	VALOR	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
	PONDERADO	0,13	0,11	0,08	0,15	0,12	0,10	0,24	0,20	0,18	1,31
COLOMBIA	VALOR	2	3	2	2	2	1	3	2	2	
	PONDERADO	0,26	0,33	0,16	0,30	0,24	0,10	0,36	0,20	0,18	2,13
HAITI	VALOR	1	3	1	1	2	1	2	2	1	
	PONDERADO	0,13	0,33	0,08	0,15	0,24	0,10	0,24	0,20	0,09	1,56
PERÚ	VALOR	2	2	2	3	2	2	3	2	2	
	PONDERADO	0,26	0,22	0,16	0,45	0,24	0,20	0,36	0,20	0,18	2,27

Tabla 14. Matriz multicriterio. Fuente: Elaboración propia.

Es posible visualizar en la tabla multicriterio que la mejor opción como país importador es Chile, según los resultados arrojados. Dichos resultados fueron obtenidos gracias al análisis de cada una de las variables del entorno económico, político y logístico de cada país.

Se concluye finalmente que Chile será nuestra mejor opción, ya que presenta el riesgo más bajo para realizar una operación de exportación. Además, se encuentra dentro de nuestro continente Sudamericano si nos referimos a distancias y principalmente por ser miembro asociado al Mercosur, constituyendo de esta forma un espacio económico y facilitando el flujo de intercambio y liberalización de mercaderías.

Los beneficios que puede acarrear exportar azúcar Ledesma a Chile se basan en una estrecha cercanía, beneficios arancelarios/económicos, red de logística de fácil acceso y un constante crecimiento de la economía. Es posible, además, constatar que no se requiere de mercados extensos con gran población, sino mercados específicos y segmentados que valoren el producto.

Con el resultado de la matriz multicriterio de que Chile es el mercado más propicio a realizar nuestra exportación, se realizó una búsqueda de potenciales clientes. Las empresas que se listan a continuación figuran como empresas importadoras de azúcar en la base de datos de Trademap. De esta forma, Grupo Ledesma puede contactarlas para presentar sus productos e iniciar negociaciones.

Importador	% de Incidencia en el mercado
IANSA INGREDIENTES S.A.	49,43
SUCDEN CHILE S.A.	21,67
AGROCOMMERCE S.A	9,21
COM. DE PRODUCTOS PANOR LTDA	7,40
IND.ALIMENTOS DOS EN UNO S.A.	1,05
CV TRADING S.A.	0,98
SOC.PRODUCTORA Y DISTRIB.S.A.	0,32
BAGLEY CHILE S.A.	0,26
EL KAYSER S.A.	0,10
ABASTECEDORA DEL COMERCIO LTDA	0,02

Tabla 15. Principales importadores chilenos de azúcar. Fuente: elaboración propia con datos de Penta Transaction (2022, <https://url24.top/vLHXm>).

Para generar la inserción al nuevo mercado que se plantea en el objetivo específico, se recomienda una penetración de mercado a través de una empresa distribuidora. Contar con un distribuidor en el mercado objetivo beneficia a Ledesma ya que cuentan con profundo conocimiento de ese mercado y puede favorecer el posicionamiento del producto, resultando la opción menos riesgosa y de menor nivel de inversión. Además de las cláusulas estándar de un contrato de distribución como puede ser territorio, volumen mínimo anual, manejo de la marca, territorio, exclusividad o no, es importante incluir un plan de comunicación y promoción ya que se trata de un producto con características que deben ser comunicadas eficazmente para llegar al consumidor objetivo. Para favorecer la promoción de este producto se recomienda que el distribuidor negocie con sus clientes directos la exhibición del producto en lugares destacados e informe a los clientes sobre los beneficios y valores que ofrece la empresa y el producto. Otra opción puede ser ofrecer algún descuento por cantidad y también se recomienda la participación en ferias internacionales o rondas de negocios en el país para adquirir nuevos clientes, como así también establecerse y dar una imagen de posicionamiento de la empresa en dicho mercado.

Con respecto a los otros aspectos del marketing mix internacional, se considera que este producto no va a requerir una adaptación en su presentación y que tampoco requiere el desarrollo de una nueva marca, el producto será presentado en 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, debido a la trayectoria que tiene Ledesma a nivel nacional e internacional, representa calidad. También se recomienda aprovechar la posición de liderazgo de Ledesma en el mercado argentino para posicionar los mismos valores en el nuevo mercado.

Otra decisión que debe tomar la empresa es acerca de la estrategia de precio de entrada al nuevo mercado. Se propone posicionar al producto, al igual que en Argentina, con un precio competitivo, es decir, un precio medio. Por supuesto que el valor del producto va a estar afectado por los competidores del mercado chileno. Nuevamente se sugiere una campaña de comunicación que resalte las características del producto por ser sustentable y amigable con el medio ambiente.

Para una primera exportación se propone realizar la operación de un contenedor estándar de 24 toneladas completo. Esto representa un total de 960 bolsas de azúcar de 25kg cada una distribuida en 12 pallets con 80 bolsas cada una.

Por último, en referencia a la logística, dada la cercanía, el medio de transporte más conveniente es el terrestre, Jujuy – Santiago de Chile, en un contenedor estándar para 24 toneladas. Como medio de pago, se recomienda la carta de crédito, si bien es un poco más costosa, es el instrumento ideal para las primeras operaciones cuando recién se inicia una relación comercial y brinda seguridad a ambas partes.

Para calcular el costo total de la carga se toma como referencia el precio de una bolsa de 25kgs de azúcar Ledesma que se vende en el mercado nacional a \$6500=USD 42,58 con una cotización del dólar de \$152,62 al día 18/10/2022 en el BNA.

A continuación, luego de realizar los cálculos correspondientes y de obtener las cantidades necesarias, procedemos a obtener el precio FCA correspondiente. Se utiliza el Incoterm FCA Jujuy, ya que, se trata de una distancia relativamente corta y una cantidad pequeña a exportar. Los datos que se requieren para obtener este precio, se los obtuvo a través de páginas oficiales como Tarifar, por medio de cálculos correspondientes o realizando consultas a profesionales como Despachantes de Aduana.

Costo de la mercadería: U\$S 40.876,80 (U\$S 42,58 por bolsa 25 KGS)

Datos para el cálculo de FCA

$$FCA = \frac{CT + \%R + (IIT + IID + CAf) - \%DN * IIT}{1 + \%R - (\%Cag * \%R) - \%DN - \%Cag - \%HONda - \%O - \%IG}$$

$$FCA = \frac{40.876,80 + 0.03}{1 + 0.03 - (0.01 * 0.03) - 0.045 - 0.01 - 0.01 - 0.005 - 0.3375}$$

$$FCA = \frac{40.876,83}{0.622}$$

FCA = USD 65.718,37

FCA UNITARIO = USD 68,45

Costo de la mercadería	USD 40.876,80
Insumos importados temporalmente	No posee
Insumos importados de manera directa	No posee
Comisión del agente fija	No posee
Derecho de exportación	4,5%
Reintegro	3%
Comisión del agente	1% del FCA
Honorarios despachante	1% del FCA
Otros gastos (bancarios)	0,5% del FCA
Impuesto a las ganancias	%IG = 0.3375 (25%+25%*35%)

REINTEGROS
%R * (FCA - (Cag * FCA))
0.03 * (65.718,37 - (0.01 * 65.718,37))
TOTAL A RECIBIR: 1.951,83 USD

Tabla 16. Reintegros. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procederá a calcular el Incoterm CPT para una cantidad de 960 bolsas.

Datos para el cálculo de CPT

Valor FCA	USD 65.718,37
Flete internacional	USD 800

Tabla 17. Cálculo CPT. Fuente: Elaboración propia.

$$CPT = FCA + FLETE INTERNACIONAL$$

$$CPT = 65.718,37 + 800$$

$$CPT = \text{USD } 66.518,37$$

$$CPT \text{ UNITARIO} = \text{USD } 69,28$$

Posteriormente, se calculará el Incoterm CIP el cual resulta de la suma del Incoterm CPT más el seguro internacional; permitiendo posteriormente llegar al Incoterm final DDP.

Datos para el cálculo del CIP

Valor CPT	USD 66.718,37
Seguro internacional	0,4% del FCA

Tabla 18. Cálculo CIP. Fuente: Elaboración propia.

$$CIP = CPT + SEGURO INTERNACIONAL$$

$$CIP = 66.718,37 + 2.668,73$$

$$CIP = \text{USD } 69.423,73$$

$$CIP \text{ UNITARIO} = \text{USD } 72,31$$

Como último paso, se obtendrá el costo correspondiente bajo el Incoterm DDP; para luego poder realizar el análisis de competitividad de la marca en el país de destino.

Datos para el cálculo de DDP

Valor CIP	69.423,73	
Derechos de importación	0%	
Extraordinario Aduana (*)	USD 240	
Tasa de servicio aduanero	0.2% del CIP	USD 1.388,47
Impuesto de valor agregado (IVA)	22% del CIP	USD 15.273,22
Anticipo Impuesto de Valor Agregado	10% del CIP	USD 6.942,37
Tasa consular	3% del CIP	USD 2.082,71
Honorarios despachante	1% del CIP	USD 694,23

Tabla 19. Cálculo DDP. Fuente: Elaboración propia.

DDP= CIP + DERECHO DE IMPORTACION + EXT. ADUANA + TASA DE SERVICIO ADUANERO + IMPUESTO DE VALOR AGREGADO + ANTICIPO DE IMPUESTO DE VALOR AGREGADO + TASA CONSULAR + HONORARIOS DESPACHANTE

$$DDP= 69.423,73 + 240 + 1.388,47 + 15.273,22 + 6.942,37 + 2.082,71 + 694,23$$

$$DDP= \text{USD } 96.044,73$$

$$DDP \text{ UNITARIO}= \text{USD } 100,04$$

VALORES EXTRAORDINARIOS DE ADUANA EN U\$S (*)

De 500 hasta 1.000 dólares	U\$S 12
De 1.001 hasta 2.000 dólares	U\$S 30
De 2.001 hasta 8.000 dólares	U\$S 45
De 8.001 hasta 30.000 dólares	U\$S108
De 30.001 hasta 100.000 dólares	U\$S 240
De 100.001 en adelante	U\$S 600

Tabla 20. Valores extraordinarios de Aduana en U\$S. Elaboración propia en base a Aduana (2022, <https://bit.ly/3kti991>)

Lo importante a destacar del producto producido por "Ledesma" son sus ventajas competitivas tales como calidad garantizada por medio de la materia prima utilizada para su elaboración, marca reconocida en el país de origen, siendo ejemplo de ello la certificación ISO 9001:2015 Y USDA ORGANIC, lo que lo posiciona como un producto de interés ambiental

nacional y, además, por sus cualidades como ser un producto sin T.A.C.C, contar con certificación KOSHER, ser ecológicos, entre otras cosas.

Otro dato a observar es que se trata de un producto importado para el mercado chileno lo que atraería la atención y curiosidad de los potenciales clientes, motivado a su vez por la calidad.

El precio unitario DDP de Ledesma, les permitirá a nuestros potenciales importadores chilenos, aún al incluir en dicho precio sus beneficios esperados, no estar por encima de los precios de ventas de competidores directos en mencionado nicho a pesar de ser un producto importado.

Es importante aclarar que el valor unitario asignado al producto en este trabajo es estimado ya que no se accede a la información de costos de la empresa.

Diagrama de Gantt

La gráfica o diagrama de Gantt es una herramienta de planificación para representar visualmente la secuencia y oportunidad de tareas específicas en un proyecto. A través de ella se muestra el tiempo planeado para las distintas actividades del plan de exportación de azúcar de Ledesma al mercado de Chile. Se comienza dicho plan con un stock de producción de azúcar del año 2022.

Actividades	Año 2023																									
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo									
	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						
Producción y envasado del azúcar	■	■	■																							
Selección de mercado en America Latina				■	■	■																				
Definición del producto para el mercado chileno					■	■	■																			
Selección de la plaza para vender el producto					■	■																				
Establecimiento del precio de exportación del producto							■																			
Estrategia de promoción del azúcar en el mercado chileno								■	■	■																
Definición del incoterms a utilizar									■	■																
Establecimiento del medio de pago										■	■															
Elaboración de factura proforma y lista de empaque											■	■														
Elaboración de factura comercial y certificado de origen											■	■														
Certificado por parte del INAL												■	■													
Cobro de la exportación al importador de Chile													■	■												
Carga y transporte de la mercadería a Chile														■	■											
Arribo de los productos a Chile															■	■										
Distribución del producto																■	■									
Colocación en góndola del azúcar																	■	■								

En color rojo se presenta el tiempo planeado para cada actividad a realizar del proyecto exportador

Diagrama 3. Diagrama de Gantt proceso de exportación azúcar Ledesma. Fuente: Elaboración propia

Los tiempos asignados a cada una de las etapas del proceso también son estimados y tienen por objetivo detallar las actividades más importantes de este proceso en un orden cronológico.

Conclusiones y Recomendaciones

Este trabajo tuvo como objetivo principal detectar e identificar nuevas oportunidades comerciales para el producto azúcar de Ledesma en el mercado latinoamericano. Se destacó que el producto posee características que son altamente valoradas por los consumidores que están atentos a adquirir productos que cuenten con certificaciones y estén elaborados a través de procesos sustentables. La firma cuenta con la capacidad de producción necesaria para asumir nuevos desafíos en el exterior. Posee gran experiencia en el sector y se encuentra bien organizada, tanto en los sectores de producción, como en la distribución y entrega del producto. El azúcar elaborado en base a caña de azúcar representa un 25 % de su producción a la exportación, esto representa un 46,5% del total de las exportaciones del país, lo que posiciona a Ledesma, como la principal compañía exportadora de azúcar de la Argentina.

El potencial de este producto es muy importante ya que Grupo Ledesma cuenta con altos estándares de calidad (certificaciones ISO, Kosher, etc.), lo que les permitiría el ingreso a mercados internacionales, pero las condiciones macroeconómicas de Argentina son muy complicadas y se prevé que a Argentina le va a tomar más tiempo salir de la actual crisis que a la mayoría de los países. Por estas razones es que se recomienda que Grupo Ledesma expanda la comercialización de estos productos a otros mercados externos comenzando por los países latinoamericanos. El análisis de la región dio como resultado que el país con mayores oportunidades y beneficios para la primera exportación es Chile, debido a la cercanía geográfica, la casi nula diferencia cultural e idiomática, los acuerdos comerciales que posee con nuestro país y sus números favorables en cuanto a riesgo país, inflación, desempeño logístico, etc.

Se aconseja a Grupo Ledesma la internacionalización ya que le brinda a la empresa la oportunidad de conseguir nuevos nichos de mercados, además de conseguir un contexto más favorable de crecimiento internacional post-pandemia.

En cuanto a recomendaciones, como primer paso se recomienda contactarse con algunos de los importadores listados en este trabajo para presentar el producto y comenzar a explorar el

mercado chileno. Estos productos apuntan mayormente a un público general, por esa razón sería conveniente un plan de comunicación y promoción a través de cadenas de supermercados y tiendas minoristas.

Así mismo, es importante que se aproveche el asesoramiento que realizan los organismos de promoción de exportación y de ayuda a Pymes que existen en nuestro país, los cuales brindan beneficios y facilidades para empresas que deseen exportar como capacitaciones, información y participación en ferias internacionales y programas de financiación. Es muy importante que la empresa tenga presente estos programas y esté informada sobre ello para obtener los mayores beneficios posibles en el proceso.

Para completar el estudio de viabilidad del proyecto, se recomienda hacer un estudio del mercado chileno para conocer en detalle los productos en competencia, las preferencias de los consumidores y así poder comprobar que la estrategia de inserción planteada en este trabajo es la más adecuada a ese mercado. Si se decide utilizar un distribuidor, muy probablemente éste ya cuente con la información de mercado mencionada anteriormente.

Bibliografía

(s.f.).

AAICI. (2022). Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/desafioexportador>

AAICI. (2022). Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/abc-para-exportar-bienes>

Ambito. (2022). Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/cuantos-tipos-cambio-hay-la-argentina-n5495845>

Cerviño. (2014). *Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Edición Piramide.

CIVUCE. (2022). *CIVUCE*. Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/posicion?posicion=1701.99.00.100N&operacion=exportacion>

INDEC. (2021). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

Indec. (2022). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

Indec. (2022). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf

INDEC. (2022). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7C2D.pdf

Infobae. (2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2021/03/18/segun-una-encuesta-el-69-de-los-argentinos-desaprueba-la-gestion-de-alberto-fernandez-es-el-peor-nivel-de-aceptacion-desde-que-asumio/>

Innovacion. (2022). Obtenido de <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-oportunidad-transformacion-digital-pymes/>

Ledesma. (2020). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/>

Santander Trade. (2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20FMI%2C%20la%20balanza,ha%20llegado%20a%20un%20acuerdo.>

Tarifar. (2022). Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/911334>

TradeMap. (2022). 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. (2022). Obtenido de

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

TradeMap. (2022). Obtenido de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c31%7c%7c%7c1701%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

TradeMap. (2022). Obtenido de

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