

---

# TRABAJO FINAL DE GRADO

Licenciatura en Comercio Internacional

Seminario Final de Comercio Internacional

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES  
COMERCIALES EN LATINOAMERICA PARA EL  
BIOETANOL DEL GRUPO LEDESMA



**Bica Tagliapietra, Gianna V.**  
**Legajo CIN02300**  
**DNI: 43.129.175**

*Universidad Siglo 21*



---

## Contenido

Resumen .....	1
Abstract .....	1
Introducción.....	2
Objetivos .....	4
Análisis de la situación .....	4
Análisis interno.....	5
Matriz FODA.....	6
Análisis del sector doméstico .....	6
Análisis internacional preliminar .....	8
Posición arancelaria del producto.....	10
Mercados mundiales .....	11
Mercados potenciales en Latinoamérica.....	13
Diagnóstico.....	14
Marco teórico.....	15
Propuesta de implementación.....	18
Conclusiones y recomendaciones.....	27
Bibliografía.....	28

## Resumen

La creciente necesidad a lo largo del mundo de mejorar las condiciones ambientales ha colocado a los biocombustibles como uno de los atractivos con más peso en el escenario global, entre ellos el bioetanol. A través de la realización del presente reporte de caso se propuso como principal objetivo identificar oportunidades comerciales en América Latina para insertar el bioetanol del Grupo Ledesma, y, consecuentemente, expandir su negocio.

Para poder abordar los objetivos de la investigación; se llevó a cabo el análisis y desarrollo de variables pertinentes para obtener la información que fue aplicada como filtros en la selección del mercado óptimo. La conclusión obtenida es que Brasil es el mercado más conveniente para penetrar con la oferta exportable, posicionando e internalizando el producto. Luego, se estableció el plan de marketing más idóneo para implementar la estrategia de penetración de exportación directa. Con esto, se espera que Ledesma pueda desenvolverse apropiadamente en el comercio internacional, alcanzando su visión y misión comercial.

*Palabras clave:* comercio internacional; bioetanol; Grupo Ledesma; exportación; Brasil.

## Abstract

The growing need to improve environmental conditions throughout the world has made biofuels one of the most important attractions in the global scenario, including bioethanol. The main objective of this case report was to identify commercial opportunities in Latin America for inserting Ledesma Group's bioethanol and, consequently, expand its business.

In order to achieve the research aims, the development and analysis of relevant variables was carried out to obtain the information that was applied as filters in the selection of the best market. The conclusion obtained is that Brazil is the most convenient market to penetrate with the exportable offer, positioning and internalizing the product. Then, the most effective marketing plan was established to implement the direct export penetration strategy. With this, it is expected that Ledesma will be able to perform successfully in international trade, achieving its vision and commercial mission.

*Keywords:* international trade; bioethanol; Ledesma Group; export; Brazil.

## Introducción

Grupo Ledesma es un valioso grupo económico fundado en Argentina que nació de la mano de la familia Blaquier/Arrieta bajo el nombre madre de Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), asentada en la provincia de Jujuy en la localidad de Libertador General San Martín. Esta ciudad, generalmente conocida como “Libertador”, es la cabecera del departamento de Ledesma y constituye el centro logístico de abastecimiento para la Ruta Nacional 34. La riqueza de este lugar está dada especialmente por la agricultura de la mano del cultivo de caña de azúcar.

La gran parte de las actividades de esta empresa se concentran en Jujuy, provincia argentina donde se encuentra el complejo agroindustrial, con más de 40.000 hectáreas en campos de caña de azúcar y 2.000 destinadas a plantaciones de cítricos, y también sus principales fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel. Asimismo, se encuentra localizada en Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y provincia de Buenos Aires.

Una visión de largo plazo permitió que Ledesma se diversifique y crezca, convirtiéndola de ingenio azucarero a una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia que representa el corazón económico de Jujuy. Este grupo es líder en 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.

La misión, visión e imagen que persigue el Grupo Ledesma se traducen en ser la empresa líder del mercado argentino, brindando en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de sus operaciones para obtener niveles de seguridad, calidad y productividad semejantes a los estándares más exigentes de la industria internacional, partiendo de su obsesión por agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología.

La integración de sus actividades es una característica esencial, desde la producción de su materia prima básica (caña de azúcar) y la producción de energía para consumo propio, hasta la distribución de sus productos. 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).

En Jujuy, Ledesma cuenta con una planta productora de alcohol que se encarga de proveer ese insumo a diversas industrias licoreras, químicas, farmacéuticas y cosméticas, y a laboratorios medicinales. Además, gran parte de ese alcohol es utilizado en BioLedesma SA, empresa del grupo creada para producir el bioetanol, un combustible renovable con el que se mezclan las naftas en nuestro país y que permite obtener diferentes beneficios tales como ahorro de energía fósil y el ahorro de divisas. Este combustible tiene cada vez más participación en el territorio argentino y asume una destacada participación en la matriz energética ya que posibilita la sustitución de importaciones de petróleo. Actualmente, BioLedesma es el segundo productor de bioetanol a base de caña del país con una participación en el mercado de aproximadamente el 8% (Ledesma, s.f.).

En el lapso de esta última década, los asuntos de interés de la agenda global fueron cambiando e inclinándose hacia una mirada enfocada en la sustentabilidad y la mejora de las condiciones ambientales a nivel mundial, lo cual llevó a los biocombustibles a convertirse en protagonistas, principalmente al bioetanol proveniente de la fermentación alcohólica. Estos biocombustibles representan una creciente alternativa renovable que se fundamenta principalmente en garantizar el abastecimiento energético de los países, disminuir el efecto de la emisión de gases de efecto invernadero y también en la obtención de beneficios a nivel social, económico y ambiental.

El sector sucroalcoholero es una de las actividades productivas más relevantes del NOA y una economía regional importante en nuestro territorio argentino, y el bioetanol juega un rol indispensable en la sostenibilidad económica de todo el sector (Feijóo, 2021).

El avance en términos de desarrollo de biocombustibles continúa siendo un reto, y es por esto que el compromiso de los actores del sector público y privado en conjunto con organismos internacionales configura un factor determinante en el éxito de las estrategias bioenergéticas.

## Objetivos

### *Objetivo general*

---

Identificar oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para exportar bioetanol producido por el Grupo Ledesma en el primer cuatrimestre del 2023.

### *Objetivos específicos*

---

Detectar un potencial mercado en Latinoamérica para exportar bioetanol de la empresa Ledesma.

Plantear las estrategias de inserción en el mercado seleccionado.

## Análisis de la situación

Es indiscutible el rol estratégico que tiene el sector agroindustrial argentino y el significativo aporte al desempeño económico de nuestro país. Este constituye el 25% de la industria manufacturera y representa el 40% de las exportaciones, su valor es de aproximadamente 59.000 millones de dólares y emplea a 600.000 personas a lo largo del país. Argentina se destaca por su extenso territorio de norte a sur, una amplia variedad climática y biológica, y la diversidad de suelos con condiciones aptas para el cultivo (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, s.f.).

Todos estos atributos representan ventajas fundamentales para el desarrollo de biorrefinerías, empleando los procesos y tecnología adecuados en conjunto con una serie de políticas que acompañen su progreso. El actual contexto de la crisis energética trae consigo aspectos relevantes como el cambio climático y el agotamiento de fuentes no renovables donde el concepto de bioeconomías -entendido como el aprovechamiento de los recursos biológicos para la producción sustentable de bienes y servicios- cobra un sentido especial y representa una gran oportunidad para responder de forma eficaz e innovadora a estos compromisos que las comunidades del mundo entero ya comenzaron a implementar y aprovechar.

En la actualidad, el petróleo constituye uno de los factores claves de la economía global, ya que es por éste que la mayor parte de nuestros medios de transporte pueden movilizarse y esto contribuye en forma significativa en el funcionamiento de economías locales y globales, y, a su vez, en los flujos de intercambio comercial. El elevado avance en materia de química y biológica

ofrece un abanico de alternativas sustentables, y el desarrollo de biocombustibles no escapa de éstas.

Estos combustibles líquidos, como el bioetanol, hechos a base de productos agrícolas como el maíz y la caña de azúcar, se presentan como una alternativa renovable frente a las fuentes energéticas convencionales, y son utilizados en su gran mayoría como aditivos a la nafta de petróleo y en menor proporción para la generación de energía. Éste es elaborado a partir de residuos de la fermentación alcohólica y del procesamiento de la caña de azúcar, una de las plantas más eficientes que existen en la naturaleza. Tal proceso da como resultado productos con alto valor agregado, y, a su vez, beneficios como el fortalecimiento del sector agrícola y de economías regionales, y permite ahorrar divisas al sustituir las importaciones de petróleo (SAGPyA, 2021).

### **Análisis interno**

Al día de hoy, en Argentina encontramos dieciocho plantas productoras de etanol, donde trece de ellas son ingenios azucareros localizados en el noroeste del país y el resto se ubican en la región pampeana operando a partir del cereal. A partir del maíz como principal insumo, Córdoba encabeza la producción a nivel país con un 39% del producto (Análisis Digital, 2019).

En el caso de Ledesma se produce y vende el bioetanol a través de BioLedesma, unidad de negocio del Grupo pensada especialmente en 2010 para comercializar dicho producto. Es evidente que su participación en el mercado fue escalando año a año y su activo aporte en la generación de energías alternativas y renovables, les permitió posicionarse fácilmente como el segundo productor a base de caña de azúcar en nuestro país (Ledesma, s.f.).

Con respecto al alcohol obtenido de la caña a través de un proceso de fermentación, se emplea en 3 usos diferentes: un 90% para producir bioetanol, y un 10% para la venta a industrias farmacéuticas y licoreras. Estos productos alcanzaron a los mercados más exigentes del mundo, entre los que se encuentran Estados Unidos y Japón, y también es posible encontrar la marca en países vecinos como Uruguay, Brasil, Chile y Paraguay (Canvas, 2021).

El negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol del Grupo Ledesma tiene 640 clientes: 374 de azúcar, 24 de alcohol, 137 de jarabes, 62 de almidones y 43 de subproductos. El 36 % de la producción se comercializa en supermercados e hipermercados llegando al consumidor final en diferentes presentaciones. En el año 2006 obtuvo la certificación ISO 9001:2000 con un alcance que

comprende la recepción de la caña de azúcar, la fabricación de azúcar y alcohol, logística, abastecimiento, venta, servicio posventa para los productos comerciales Azúcar y Alcohol y procesos de recursos humanos (Canvas, 2021).

### Matriz FODA



Ilustración n°1: Matiz FODA. Fuente: Elaboración propia

### Análisis del sector doméstico

Tabla n°1: Análisis del sector doméstico argentino

Población total de Argentina	45.376.763
Crecimiento natural	1,0%
Densidad	17 habitantes/km <sup>2</sup>
Población urbana	92,1%
Tipo de cambio de Argentina	Moneda local: Peso argentino (ARS) 1 ARS = 0.0071 USD, 1 USD = 140.1580 ARS

1 ARS = 0.0072 EUR, 1 EUR = 139.4870 ARS

Fuente: Santander Trade (2022)

Tabla n°2: Datos argentinos publicados en Santander Trade. Principales países asociados de Argentina

<b>Clientes principales</b> (% de las exportaciones)	<b>2020</b>
Brasil	<b>14,5%</b>
China	<b>9,6%</b>
Estados Unidos	<b>6,0%</b>
Chile	<b>5,3%</b>
Vietnam	<b>59,5%</b>
<b>Principales proveedores</b> (% de las importaciones)	<b>2020</b>
China	<b>20,4%</b>
Brasil	<b>20,4%</b>
Estados Unidos	<b>10,4%</b>
Paraguay	<b>5,2%</b>
Alemania	<b>4,7%</b>

Fuente: elaboración en base a Santander Trade (2022)

Tabla n° 3: Indicadores de crecimiento de Argentina

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022 (e)</b>	<b>2023 (e)</b>
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	451,82e	389,06e	985.210	483,77	476,49
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,1e	-9,9e	10,3	3,0	2,5
<b>PIB per cápita</b> (USD)	10.054e	8.572e	10.729	10.448	10.189
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-3,0	-5,7e	0,0	0,0	0,0
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	88,7	102,8e	80,62	0,0	0,0
<b>Tasa de inflación</b> (%)	53,5	42,0e	50,9	51,7	43,5
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	9,8	11,6e	7,0	9,2	9,2
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD)	-3,71	3,31e	37,3	3,73	3,98
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (en % del PIB)	-0,8	0,9e	1,0	0,8	0,8

Fuente: Santander Trade (2022)

## Análisis internacional preliminar

### Matriz PEST

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política</li> <li>• Restricciones comerciales</li> <li>• Autoritarismo</li> <li>• Medidas proteccionistas</li> <li>• Tratados y acuerdos comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devaluación del peso</li> <li>• Impuestos elevados</li> <li>• Inflación</li> <li>• Alta inestabilidad económica</li> <li>• Riesgo país alto</li> <li>• Recesión económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de ingresos</li> <li>• Alta tasa de desempleo</li> <li>• Disminución del consumo</li> <li>• Escasa inversión en educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas en ciencia, tecnología e innovación</li> <li>• Desigualdad en el acceso a recursos tecnológicos</li> <li>• Altos costos logísticos</li> <li>• Deficientes canales de venta y distribución</li> </ul>

Ilustración n°2: Matriz PEST. Fuente: elaboración propia en base a (Santander Trade, 2022) y (Mundial, 2022).

A modo de desarrollar el análisis PEST presentado anteriormente, se profundizarán dos de los aspectos más relevantes y con más peso en el país: economía y política.

En lo que respecta al aspecto político, el regreso del gobierno peronista de la mano de Alberto Fernández como presidente, luego de las elecciones presidenciales del año 2019, debió enfrentar la compleja y delicada situación con una economía en recesión debido a caídas del PBI en 2,1% en el 2019 y el preocupante nivel de inflación, que alcanzó más del 50% antes de su asunción presidencial.

Además de este escenario negativo, el inicio de su cargo se vio afectado directamente por la crisis que desató la pandemia del Covid-19, que afectó principalmente a la toma de decisiones políticas ya que gran parte de éstas debieron orientarse al control de la propagación del virus a través de la interrupción momentánea de actividades de diversa índole y el aislamiento social. A partir de estas medidas políticas y de sanidad impuestas por el gobierno de Fernández muchos rubros y empleos se vieron afectados de diversas formas y no lograron subsistir, y aquellos que sí

debieron reinventarse para reencontrar su cauce que ya venía desarrollando complicaciones incluso antes de la pandemia.

Con respecto al déficit fiscal, se redujo si lo comparamos con el 2020 como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios. Sin embargo, la economía argentina sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que en el 2022 se duplicó y cerró con un total de 94,8% interanual, tal como menciona el INDEC en su reporte económico.

Considerando estos aspectos se observa un entorno político desafiante, con complejos obstáculos por superar, tanto en el sostenimiento de las empresas como en los índices de pobreza, la deuda con el FMI y la estabilización de la economía.

Por otra parte, si nos referimos al aspecto económico, la economía de Argentina es una de las más grandes de América Latina, se destaca por contar con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, un extenso territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, tierras agrícolas fértiles y con una gran aptitud para el cultivo, importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Cuando el actual presidente Alberto Fernández ganó las elecciones en 2019 y sucedió al gobierno de Mauricio Macri, la situación económica ya estaba mal: tras caer un 2,6% en 2018, ese año el PBI volvió a contraerse un 2% antes de la toma de posesión de Fernández en diciembre.

De los cuatro años del mandato de Macri tres fueron recesivos y solo en 2017 hubo un crecimiento del 2,8% (la caída en 2016 fue del 2,1%). El líder de Juntos por el Cambio registró también altos niveles de inflación (53,8% al dejar el gobierno, según el INDEC) y pobreza (35,3%), y sobre el final de su mandato, en medio de una fuerte devaluación del peso, acudió al FMI para obtener una enorme ayuda que el actual gobierno de Fernández ha tenido que refinanciar.

## Posición arancelaria del producto

Actualmente, los biocombustibles no cuentan con una posición arancelaria separada, y es por esto que se incluyen en la línea arancelaria 2207 que comprende el alcohol etílico sin desnaturalizar (2207.10) y el alcohol etílico desnaturalizado (2207.20).

Tabla n°4: Posición arancelaria del producto alcohol

<b>POSICIÓN ARANCELARIA:</b>	2207.10.10.000J - Con un contenido de agua inferior o igual a 1 % vol.
Derecho de exportación:	4,5%
Derecho de Exportación Adicional (Dec. 793/18):	12%
Reintegro Intrazona:	1,25%
Reintegro Extrazona:	1,25%
Preferencias arancelarias:	Brasil- Chile- Bolivia- Ecuador-Cuba- Colombia- Paraguay- Perú- Egipto- Israel

Fuente: elaboración en base a TARIFAR (s.f)

## Mercados mundiales

Tabla n°5: Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2021.

Exportadores	Valor exportado en 2021 (USD miles) ▼	Balanza comercial en 2021 (miles de USD) ↓	Cantidad exportada en 2021	Unidad cuantitativa	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Crecimiento anual en valor entre 2017-2021 (%) ↓	Crecimiento anual en cantidad entre 2017-2021 (%) ↓	Crecimiento anual en valor entre 2020-2021 (%) ↓	Participación en las exportaciones mundiales (%) ↓	Distancia media de los países importadores (km) ↓	Concentración de países importadores ↓
Mundo	10,923,286	-133,564	0	Sin cantidad		7		8	100	4,007	0.06
Estados Unidos de America <a href="#">i</a>	2,863,034	2,415,870	0	Sin cantidad		1		20	26.2	6,106	0.17
Países Bajos <a href="#">i</a>	1,620,956	160,668	0	Sin cantidad		19		22	14.8	531	0.18
Brasil <a href="#">i</a>	1,061,147	834,662	1,562,194	Montones	679	9	12	-11	9.7	12,492	0.21
Francia <a href="#">i</a>	690,095	145,447	564,770	Montones	1,222	4	-4	-1	6.3	990	0.14
Bélgica <a href="#">i</a>	641,958	370,834	684,086	Montones	938	19		24	5.9	460	0.32
Hungría <a href="#">i</a>	546,698	530,153	0	Sin cantidad		11		23	5	675	0.22
Alemania <a href="#">i</a>	409,811	-553,459	351,102	Montones	1,167	9	-1	-2	3.8	734	0.21
Pakistán <a href="#">i</a>	400,847	397,152	564,155	Metros cubicos	711	-2	-6	dieciséis	3.7	5,106	0.13
España <a href="#">i</a>	303,276	176,620	0	Sin cantidad		25		15	2.8	1,416	0.26
Canadá <a href="#">i</a>	201,492	-787,997	178,285	Metros cubicos	1,130	27	23	18	1.8	3,921	0.36
Suecia <a href="#">i</a>	195,435	-186,744	162,255	Montones	1,204	8		3	1.8	1,120	0.28
Polonia <a href="#">i</a>	188,821	66,715	166,281	Montones	1,136	25	15	1	1.7	819	0.32
Austria <a href="#">i</a>	143,394	80,976	117,278	Metros cubicos	1,223	9	-6	27	1.3	742	0.48
Sudáfrica <a href="#">i</a>	139,720	131,952	198,827	Metros cubicos	703	-8	-4	11	1.3	7,824	0.09
Reino Unido <a href="#">i</a>	130,806	-453,568	0	Sin cantidad		-25		-15	1.2	1,056	0.22
Guatemala <a href="#">i</a>	123,576	122,125	143,829	Montones	859	6	0	15	1.1	6,154	0.26
Perú	115,660	-47,620	124,074	Montones	932	21	12	23	1.1	9,811	0.88
Paraguay <a href="#">i</a>	92,115	91,808	125,601	Montones	733	195	218	0	0.8	3,551	0.7
Australia <a href="#">i</a>	83,769	69,952	94,047	Metros cubicos	891	17	5	21	0.8	6,543	0.32
Italia <a href="#">i</a>	79,106	-143,463	56,787	Montones	1,393	11	10	44	0.7	1,280	0.42
Eslovaquia <a href="#">i</a>	69,790	54,150	94,410	Montones	739	3		0	0.6	401	0.19
Indonesia <a href="#">i</a>	68,150	26,420	64,558	Montones	1,056	-1	-7	76	0.6	2,535	0.93
Bulgaria <a href="#">i</a>	66,614	56,501	58,421	Montones	1,140	17	6	-4	0.6	656	0.19
India <a href="#">i</a>	65,830	-250,378	86,616	Montones	760	-6		-39	0.6	6,594	0.08

<a href="#">República Checa</a> <i>i</i>	58,352	-55,921	60,131	Montones	970	13	9	112	0.5	432	0.24
<a href="#">Bolivia_Estado Plurinacional de</a> <i>i</i>	57,677	57,650	83,601	Montones	690	9	2	-14	0.5	4,607	0.26
<a href="#">Federación Rusa</a> <i>i</i>	56,902	56,400	82,348	Montones	691	2	-2	-9	0.5	1,738	0.15
<a href="#">Lituania</a> <i>i</i>	52,779	-11,537	40,364	Montones	1,308	73	52	69	0.5	906	0.23
<a href="#">Corea república de</a>	38,064	-273,383	48,376	Montones	787	21	19	-20	0.3	2,237	0.42
<a href="#">Moldavia_República de</a> <i>i</i>	33,117	32,970	35,392	Montones	936	15	7	-25	0.3	1,114	0.12
<a href="#">Esuatini</a>	29,646	29,511	37,204	Montones	797	10	1	-9	0.3	3,094	0.26
<a href="#">Vietnam</a>	22,535	-1,512	0	Sin cantidad		3		8	0.2	1,793	0.15
<a href="#">Ucrania</a> <i>i</i>	21,333	21,202	21,899	Montones	974	79	56	29	0.2	933	0.7
<a href="#">Singapur</a> <i>i</i>	19,734	-70,374	22,550	Metros cubicos	875	19	19	56	0.2	1,285	0.42
<a href="#">Porcelana</a> <i>i</i>	19,671	-409,461	18,719	Montones	1,051	-7	-18	-92	0.2	3,962	0.19
<a href="#">Argentina</a> <i>i</i>	19,660	19,107	26,053	Montones	755	74	85	58	0.2	1,632	0.6
<a href="#">Costa Rica</a> <i>i</i>	17,927	16,914	23,659	Montones	758	8	3	0	0.2	9,090	1
<a href="#">Sudán</a>	17,158	17,042	23,581	Montones	728	6		-1	0.2		0.38
<a href="#">Uganda</a>	16,063	16,003	15,707	Montones	1,023	96		17	0.1	615	0.34
<a href="#">Ecuador</a> <i>i</i>	12,602	3,067	11,525	Montones	1,093	4	3	7	0.1	1,377	0.33
<a href="#">Mauricio</a> <i>i</i>	12,043	11,664	16,773	Metros cubicos	718	-6	-6	-24	0.1	3,056	0.32
<a href="#">Bielorrusia</a> <i>i</i>	11,961	11,950	12,562	Montones	952	2	0	-32	0.1	1,907	0.24
<a href="#">Turquía</a> <i>i</i>	11,760	-106,875	9,573	Montones	1,228	108	98	128	0.1	1,325	0.3
<a href="#">Tailandia</a> <i>i</i>	8,852	-19,565	7,967	Metros cubicos	1,111	-18	-20	-35	0.1	2,033	0.64
<a href="#">República Dominicana</a> <i>i</i>	7,710	-17,127	6,737	Montones	1,144	-7	-6	-15	0.1	3,514	0.29
<a href="#">Colombia</a> <i>i</i>	7,703	-97,915	6,748	Montones	1,142	117	130	75	0.1	2,204	0.24
<a href="#">Suiza</a> <i>i</i>	6,387	-119,851	3,654	Montones	1,748	56	80	-6	0.1	1,379	0.39
<a href="#">Egipto</a> <i>i</i>	5,402	2,380	4,983	Montones	1,084	28	0	109	0	2,530	0.46
<a href="#">Irán (República Islámica de)</a> <i>i</i>	5,371	2,853	6,893	Montones	779	-60	-58	127,394	0	1,638	0.89

Fuente: Trade Map (2022).

### Mercados potenciales en Latinoamérica

Valores en USD (miles)

Producto: 2207 Alcohol etílico sin desnaturalizar de grado alcohólico >= 80%

Tabla n° 6: Lista de mercados importadores de un producto exportado por Argentina. Fuente: Trade Map (2022).

Importadores	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021 ▼
Mundo	13,225	110	13,101	12,426	19,660
<a href="#">Chile</a>	7,426	0	3,889	8,169	14,883
<a href="#">Uruguay</a>	1,596	110	1,368	953	2,778
<a href="#">Estados Unidos de America</a>	3,529	0	7,829	3,304	1,999
<a href="#">Bolivia, Estado Plurinacional de</a>	8	0	0	0	
<a href="#">México</a>	610	0	0	0	
<a href="#">Paraguay</a>	55	0	15	0	



Fuente: Trade Map (2022).

## Diagnóstico

A partir de los datos mencionados anteriormente es posible determinar un escenario positivo para realizar el proceso de selección de un mercado internacional. Nuestro país y el sector agroindustrial en particular poseen una serie de atributos claves para convertirse en un proveedor confiable de bienes renovables y de producción responsable a nivel ambiental.

Argentina es un país capaz de autoabastecer su demanda interna de azúcar, exportar tal producto y también, producir bioetanol para uso combustible e industrial que se trata de un rubro clave y dinámico en la generación de empleo y con una sólida impronta exportadora. Estas capacidades no sólo cobran relevancia por el fuerte potencial económico, sino también por su significativo aporte en el escenario actual de crisis energética. Es sobre esta base en la que el nuevo contexto mundial posibilita a Argentina una razonable oportunidad de desarrollo, y donde el Grupo Ledesma está en condiciones aptas para contribuir a la expansión y promoción del creciente uso de biocombustibles.

En la República Argentina desde ya hace unos años se establecieron normativas que aún siguen vigentes, que proponen el corte de las naftas derivadas del petróleo con etanol de origen vegetal incentivando, de esta forma, un desarrollo óptimo de la industria nacional, ya que de esta manera es posible aumentar la capacidad instalada, mejorar procesos productivos y optimizar el uso de las materias primas, tal como Ledesma lo implementa desde sus inicios.

Si analizamos el delicado contexto político y económico que afecta al país, la actividad económica ha logrado una rápida recuperación con un incremento del 10,4% del PIB en 2021, luego de la crisis que trajo consigo el COVID-19; pero, a pesar de esto, las dificultades aún siguen latentes. De esta forma, es posible observar que este turbulento escenario alcanza a todas las empresas independientemente del sector en el que se desenvuelven, y Ledesma no es una excepción del caso.

Las constantes barreras reflejadas a través de medidas económicas desacertadas, con impuestos sumamente elevados, un tipo de cambio volátil y desfavorecedor (ya que su variación es muy alta) y, además, la inflación que el gobierno argentino aún no logra paliar, provoca que día a día se torne más dificultoso crecer y desarrollarse positivamente en el ámbito internacional. A pesar de esto, todavía hay un poco de esperanzas de la mano del FMI que proyecta para nuestro país un crecimiento de 4% para 2022 y de 2% en 2023, donde Argentina podría ser una de las

economías que más crecería en 2023, por debajo de grandes potencias como China, India y Arabia Saudita. Además, el incremento de los precios de las commodities agrícolas brinda un panorama favorecedor.

Por otra parte, un aspecto positivo a pesar del complejo panorama económico, es la oportunidad que le brinda el MERCOSUR a nuestro país, el cual se convirtió en el principal espacio de integración económica y comercial con el resto del mundo. Éste supone un espacio muy interesante al englobar segmentos de mercado muy diferentes, lo que se traduce en oportunidades de negocio para el exportador y al mismo tiempo ayuda a favorecer a la recuperación de la credibilidad y confiabilidad del país y de la región.

Otro punto donde es posible obtener una ventaja de cara al exterior son los incentivos financieros que establece nuestro país para los exportadores (prefinanciación o financiación de exportaciones; de financiamiento para la participación en ferias y rondas de negocios internacionales, entre otros) y fiscales como reintegros, exención o devolución del IVA, deducción del impuesto a las ganancias, etc.

Analizando más en detalle y al interior de la empresa, Ledesma cuenta con grandes ventajas ya que se destaca por su constante y activa inversión en innovación tecnológica en todas sus unidades de negocio, logrando una excelente infraestructura que le permite una amplia innovación en todas sus plantas industriales y la posibilidad de optimizar sus sistemas para el correcto desarrollo de sus actividades, brindándole, a su vez, la capacidad productiva necesaria para abastecer mercados internacionales.

## **Marco teórico**

En esta sección es donde el modelo comienza a tomar forma, y para que sea pertinente, deberá sustentarse tomando como referencia diversas fuentes bibliográficas y la opinión de diferentes autores.

Tal como afirma la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CACEC) (2019), exportar no es sólo vender productos en otro país, sino que también implica ampliar la penetración comercial de la empresa a otros países del mundo mediante una mejora continua de la eficiencia, la competitividad y la inversión de la firma.

Debemos entender que un plan de negocios es una herramienta que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos respecto a cada aspecto de la empresa y su negocio en cuestión. Tiene

diversas utilidades tales como comunicar los planes, estrategias y tácticas, y también contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos que ayudarán a la correcta delimitación de las metas a alcanzar con este instrumento (Balanko-Dickson, 2007). A partir de la definición de este plan, concretar la decisión de vender en el exterior será mucho más sencilla.

Así, una vez que la empresa ha asumido la necesidad de iniciar un proceso de internacionalización, y luego de haber analizado exhaustivamente los distintos entornos que afectan tanto a la empresa como a su sector, el siguiente paso será seleccionar los mercados en los cuales insertar las respectivas estrategias de la empresa a través de un profundo estudio de mercados potenciales. Estudiar y analizar un mercado consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización (Kotler, 2012).

Detectar un potencial mercado es crucial para el desarrollo de la oportunidad de negocio ya que será determinante en el éxito o fracaso de la internacionalización del bioetanol de Ledesma en Latinoamérica. De acuerdo con el autor Araya Pizarro (2019) para lograrlo es posible emplear un análisis a partir del registro e interpretación de múltiples criterios, permitiendo de este modo la cuantificación de las variables bajo análisis para tomar decisiones objetivas. Estas variables pueden distribuirse en dos categorías: por un lado, el potencial de mercado (crecimiento económico del país, poder adquisitivo, volumen de exportaciones e importaciones, etc.) y, por otro lado, variables referidas a la accesibilidad y riesgo de ingreso al mercado (riesgo país, facilidad para hacer negocios, transparencia, libertad económica, entre otras).

De este modo, para alcanzar el primer objetivo específico, se evaluarán simultáneamente varios mercados aplicando variables pertinentes que servirán como filtro para luego comparar datos entre los diferentes países de Latinoamérica para así llegar a descartar aquellos que no alcancen los criterios más minuciosos. Una vez realizada esta comparación se procederá a elaborar una lista de los países prioritarios, y luego se aplicará una matriz ponderada multicriterio que permitirá evaluar diversos aspectos relevantes para la investigación, que serán ponderados en una escala del 1 al 5.

Este proceso concluye una vez que se haya obtenido y seleccionado aquel país que resulte como la mejor opción de todos aquellos que se hayan analizado.

Una vez que se ha establecido el mercado meta se deben plantear las estrategias de penetración en el mercado internacional que en gran medida dependerán tanto de las capacidades

como de los recursos con los que cuente la organización. Para que un producto o servicio alcance el éxito y pueda insertarse apropiadamente en un mercado internacional, las estrategias de la empresa deben basarse en cuatro pilares fundamentales: producto, precio, plaza y promoción. Esto se hace posible a través de las denominadas “4 P del Marketing”, que se fundamentan en la idea de poner el producto correcto delante de las personas idóneas, en el lugar adecuado y en el momento oportuno, tal como afirma McCarthy (1960). Comprender la forma en la que se relacionan estas variables e idear el plan de negocio contemplando todas las posibilidades que brindan y la información que reflejan, será sumamente fructífero en el desarrollo de nuevas oportunidades competitivas y la consecuente expansión en los mercados más convenientes.

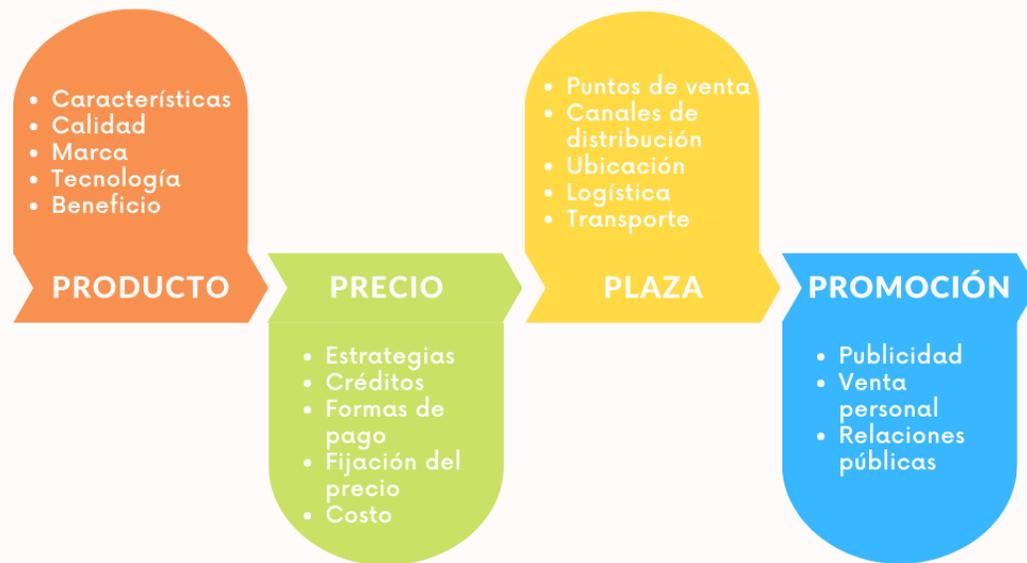


Ilustración n°3. “4 P del Marketing”. Fuente: elaboración propia en base a (Keegan, 2009).

Por último, y no menos importante, es preciso definir el canal de entrada más adecuado para el país seleccionado, por lo cual será necesario desarrollar e implementar las estrategias que resulten más apropiadas para alcanzarlo. Formular una estrategia de entrada al mercado significa que la empresa debe decidir qué opción u opciones usará al buscar oportunidades fuera de su país de origen. La estrategia que seleccionen dependerá de su visión, actitud hacia el riesgo, cuánto capital de inversión hay disponible y cuánto control se busca.

En esta propuesta en particular, se seleccionará la estrategia de exportación directa y se la continuará desarrollando a lo largo del presente reporte. Las ventas de exportación no requieren la adaptación del producto, el precio o el material promocional para satisfacer las necesidades de los

mercados globales. El único elemento de la mezcla de marketing que difiere es la “plaza”; es decir, el país donde se vende el producto (Keegan, 2009). Esta forma de ingreso al mercado le proporciona a la empresa suficiente control de la acción sobre los mercados, y supone la ausencia de barreras entre el mercado y la empresa exportadora, contacto con el cliente y transparencia de la acción comercial (Cerviño, 2014).

### Propuesta de implementación

En este apartado se desarrollarán las herramientas que fueron mencionadas con anterioridad para dar cumplimiento a los objetivos específicos del presente trabajo.

#### *Detectar un potencial mercado en Latinoamérica para exportar bioetanol de la empresa Ledesma*

Para dar respuesta al primer objetivo específico, se utilizará como filtro la lista de los cinco principales importadores del producto en cuestión en Latinoamérica que en términos de valor y cantidad hayan importado más del producto en el año 2021. Esto ayuda a reducir el margen de posibles países para hacer foco en aquellos mercados que resulten más factibles como posible mercado de exportación. De este modo, los principales países de Latinoamérica importadores en el año 2021 son:

Tabla n°7: Principales países importadores del producto alcohol (2207.10.10) en América Latina.  
Fuente: (Trade Map, 2022).

Países	Valor importado en 2021 (miles de USD)	Cantidad importada en 2021 (toneladas)
<b>Brasil</b>	226.422	341.544
<b>México</b>	129.094	930.062
<b>Colombia</b>	68.560	79.902
<b>Chile</b>	37.240	51.651
<b>Perú</b>	31.619	40.810

A pesar de que el comercio exterior solo llegó a representar un 32,4% del PIB en el año 2020 (en medio de la crisis del COVID-19), nuestro vecino Brasil es uno de los 30 mayores

exportadores e importadores del mundo, destacándose por su enorme potencial económico; pero a pesar de ser una de las economías más grandes de América Latina y la novena del mundo, sigue siendo un país relativamente cerrado en comparación con otras grandes economías ya que su penetración comercial es baja y los exportadores son escasos en relación con su población. Su balanza comercial es estructuralmente positiva, aunque en los últimos años ha disminuido por la caída en los precios de las materias primas, el aumento en las importaciones de energía y la disminución en la competitividad de los productos brasileros. En Brasil, al igual que Argentina, existe un porcentaje de corte para los combustibles, lo que dinamiza e incrementa la demanda interna de etanol.

Por su parte, México es altamente dependiente del comercio exterior, que representó el 78% de su PIB en 2020 según el Banco Mundial, donde depende considerablemente de sus relaciones comerciales con su principal socio Estados Unidos y también mantiene muy buenas relaciones comerciales a través de acuerdos de libre comercio con alrededor de cuarenta países diferentes del mundo. Aunque su balanza comercial es estructuralmente negativa, México ha registrado un superávit comercial en los últimos años debido principalmente a la fortaleza continua de la industria de automóviles y el impacto de la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

En cuanto a Colombia, tiene un gran historial en su gestión macroeconómica y fiscal prudente lo que le permitió que su economía creciera ininterrumpidamente desde el año 2000 y le proporcionó el espacio político necesario para responder a la crisis del COVID-19. La economía colombiana se ha recuperado de forma vibrante de la crisis, donde el PIB repuntó un 7,1% en el año 2022, y tienen en mente darle prioridad a la diversificación para lograr reducir la dependencia de la industria extractiva y combatir asimismo el elevado déficit comercial (una de sus más grandes vulnerabilidades) provocado en gran parte por el desbalance comercial.

Perú, por su parte, sigue sosteniendo sólidos sus fundamentos macroeconómicos, una relación entre la deuda pública y PIB relativamente baja, reservas internacionales considerables y un Banco Central creíble. Se espera que esta economía siga en auge en el mediano plazo respaldado por la manufactura, construcción y los servicios a través de políticas fiscales estables e importantes estímulos por parte del Banco Central.

Por último, tenemos a Chile, que tuvo una rápida recuperación post COVID-19, impulsado principalmente por el consumo y apoyo fiscal. Este país tiene una economía muy

abierta, altamente dependiente del comercio internacional, donde su balanza comercial sigue siendo positiva. Al contar con las mayores reservas de cobre conocidas del mundo esta economía se encuentra basada fundamentalmente en materias primas y orientada a la exportación.

Para avanzar en el análisis se emplearon variables de macroeconómicas para poder delimitar el panorama en cuanto a las relaciones comerciales entre los diferentes países posibles. Estas variables son:

- Importaciones totales en el año 2021
- Aranceles de importación en cada destino
- Tasa de inflación anual estimada para el año 2023
- Tasa de crecimiento del PBI estimada para el año 2023
- Riesgo país
- Facilidad para hacer negocios en cada país

Para determinar el país más adecuado, luego de haber delimitado los cinco principales importadores del producto, se realizó una valoración de cada una de las variables en cada uno de los países para cada indicador utilizando una escala del 1 al 5. Posteriormente, estos valores arrojados fueron ponderados de acuerdo a la importancia y el peso de las variables económicas y así se determinó el valor total para cada destino, escogiendo el valor que resulte más alto.

Dicho esto, se procede a realizar el análisis de cada variable y el valor de cada una de ellas, y luego la matriz multicriterio con la decisión del país de destino.

Tabla n°8: Criterios de evaluación

Países	Importaciones totales del año 2021 (USD)	Valor	Valor	Rango
Brasil	219.408	3	1	(0-50)
México	506.565	4	2	(50 -100)
Colombia	61.101	2	3	(100 - 300)
Chile	95.168	2	4	(300 - 600)
Perú	51.177	2	5	Más de 600

Fuente: elaboración propia

Países	Arancel de importación (%)	Valor	Valor	Rango (%)
Brasil	9,6	4	1	(0 - 4)
México	37,6	5	2	(4 - 6)

Colombia	7,8	3	3	(6 - 8)
Chile	3,2	1	4	(8 - 10)
Perú	4,9	2	5	Más de 10%

Fuente: elaboración propia

Países	Inflación anual estimada 2023 (%)	Valor	Valor	Rango (%)
Brasil	4,7	5	1	(0 - 1)
México	3,9	4	2	(1 - 2)
Colombia	5,7	5	3	(2 - 3)
Chile	4,5	5	4	(3 - 4)
Perú	3,3	4	5	Más de 4%

Fuente: elaboración propia

Países	Crecimiento del PBI (%)	Valor	Valor	Rango (%)
Brasil	3,2	1	1	(0 - 4)
México	1,9	1	2	(4 - 6)
Colombia	12,6	5	3	(6 - 8)
Chile	5,6	2	4	(8 - 10)
Perú	2,3	1	5	Más de 10%

Fuente: elaboración propia

Países	Riesgo país (%)	Valor	Valor	Rango
Brasil	B	3	1	A1-A2 (Muy bajo)
México	B	3	2	A3-A4 (Bajo)
Colombia	B	3	3	B (Medio)
Chile	A4	2	4	C (Alto)
Perú	A4	2	5	D (Muy alto)

Fuente: elaboración propia

Países	Facilidad para hacer negocios (1 - 190)	Valor	Valor	Rango (n° puesto)
Brasil	124	5	1	(10 - 20)
México	60	3	2	(20 - 50)
Colombia	67	3	3	(50 - 80)
Chile	59	3	4	(80 - 100)
Perú	76	3	5	Más de 100

Fuente: elaboración propia

Con todos los valores obtenidos, se procede a realizar la matriz multicriterio. Aquí, se ponderan los valores de cada una de las variables analizadas anteriormente sumándolos y, finalmente, seleccionando aquel país que resulte con el valor más alto.

Tabla n°9: Matriz ponderada multicriterio

Criterios de evaluación		Importaciones totales 2021	Arancel a la importación	Inflación Anual estimada	Crecimiento del PBI	Riesgo País	Facilidad para hacer negocios	RESULTADOS
País	Peso	0,15	0,20	0,15	0,15	0,20	0,15	
Brasil	Valor	3	4	5	1	3	5	
	Ponderado	0,45	0,8	0,75	0,15	0,6	0,75	3,5
México	Valor	4	3	4	1	3	3	
	Ponderado	0,6	1	0,6	0,15	0,6	0,45	3,4
Colombia	Valor	2	3	5	5	3	3	
	Ponderado	0,3	0,6	0,75	0,75	0,6	0,45	3,45
Chile	Valor	2	1	5	2	2	3	
	Ponderado	0,3	0,2	0,75	0,3	0,4	0,45	2,4
Perú	Valor	2	2	4	1	2	3	
	Ponderado	0,3	0,4	0,6	0,15	0,4	0,45	2,7

El análisis determina que Brasil es el país resultante con el mayor puntaje para la exportación del bioetanol de la empresa Ledesma con 3,5 puntos totales. Dicho país presenta un buen clima para el desarrollo de negocios y un riesgo más bajo para realizar la operación de exportación. Brasil es ya un actor clave en el mercado de los biocombustibles por la experiencia pionera y los significativos aportes a la matriz energética, y también por la importante valoración hacia el producto en cuestión.

#### *Plantear las estrategias de inserción en el mercado seleccionado*

Teniendo en cuenta que se realizará la exportación a través de la venta directa se ha determinado comerciar un total de 37.000 litros, aspecto que podrá ser realizado debido a que la empresa cuenta con la capacidad productiva para generar dicha cantidad.

Ya contamos con el país en el que vamos a posicionar nuestra oferta, ahora resta encontrar un cliente al cual venderle nuestro producto. Al evaluar las posibilidades de importadores en Brasil para el producto objetivo, y refinando la búsqueda al nivel de empresas, se observan varias a las cuales podríamos dirigir la oferta del producto.

Tabla n°10: Potenciales empresas importadoras del producto en Brasil.

<b>Empresa</b>	<b>Volumen de negocios (USD)</b>
AMBEV S.A- INBEV PARTICIPACOES SOCIETARIAS S.A	6.335.521.500
Arbor Brasil Industria Brasileira de Bebidas Ltda.	8.119.033
Bacardi Martini do Brasil Industria e Comercio Ltda.	28.638.551
Bebidas Asteca Ltda - Bebidas Asteca Hinomoto Shoyu	12.658.800
BEST Industria e Comercio de bebidas Ltda.	379.764

Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (2022).

La empresa seleccionada es AMBEV S.A, ubicada en Sao Paulo. Tomándola como referencia podemos estudiar los datos de sus operaciones referidas al producto en cuestión y utilizarlos en la elaboración de una oferta potencial para poder posicionar el producto de manera atractiva en el país vecino.

Empleando la herramienta de Marketing, los datos obtenidos se utilizan para armar y definir la oferta exportable:

- ❖ **PRODUCTO:** alcohol elaborado con los más altos estándares de calidad e inocuidad, cumpliendo con todos los requerimientos exigidos por el cliente, elaborado en base a la melaza, un subproducto de fabricación de azúcar de jugo directo de caña de azúcar. Debido a que el alcohol es volátil e inflamable, se clasifica como mercancía peligrosa y es por ello que debe transportarse de acuerdo con las normas establecidas. Su transporte involucra tanques cisterna de acero inoxidable sellados, aislados térmicamente y equipados con dispositivos de drenaje, y los respectivos carteles identificatorios. Asimismo, debe

contar con la inscripción en el Instituto Nacional de Vitivinicultura de Cubicaje de cisternas para transporte a granel.

- ❖ **PRECIO:** para ser competitiva, la empresa debería ofrecer un valor FOB/FCA unitario igual o menor a 0,89 USD/Litro de producto. A continuación, se detalla la formación del precio de venta:

Concepto	Valor USD	Detalle
COSTO	21225	Fabricación
UTILIDAD	8490,00	40% utilidad bruta
EMBALAJE	0	Packaging
DERECHO EXPORTACIÓN	4,5	Impuesto expo. Consumo
FLETE INTERNO	600	Cordoba-Bs. As.
SEGURO INTERNO	212	Seguro Cordoba- Bs. As.
GASTOS ADUANEROS VARIOS	800	SIRA, Oficialización, etc.
<b>PRECIO FOB BS AS.</b>	<b>31331,5</b>	<b>FOB BS AS., ARGENTINA</b>
IMPUESTO A LA GANANCIA	-1698	25% RG 5168/22
DESPACHANTE	-1100	Honorarios valor fijo
REINTEGRO	594,66	Beneficio sobre valor FOB
BANCO	-150	Comisiones varias
<b>UTILIDAD</b>	<b>6.136,66</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>
FLETE INTERNACIONAL	1100	Tte. Terrestre Bs. As- Sao Paulo
SEGURO INTERNACIONAL	210	Seguro Bs. As- Sao Paulo
GASTOS DESTINO	600	Gastos en destino + gastos aduaneros
IVA DESTINO	0	18% corresponde al importador
DERECHOS IMPORTACIÓN	0	0% acuerdo MERCOSUR
FLETE INTERNO DESTINO	950	Logística terrestre Sao Paulo
<b>PRECIO DDP VAT UNPAID</b>	<b>34.191,50</b>	<b>DDP VAT UNPAID SAO PAULO</b>

Ilustración n°4: Cálculo del precio de exportación. Fuente: elaboración en base a CIVUCE (2022).

- ❖ **PLAZA:** la oferta exportable se compone de la siguiente forma: envío por vía terrestre de un camión cisterna con 37.000 litros del producto en cuestión. Se ofrece logística propia, con posicionamiento hasta aduana de ingreso al país seleccionado incluyendo el transporte dentro de los costos de la operación bajo el Incoterm DDP.  
La opción más factible es: embarque en Buenos Aires- Argentina, efectuando el ingreso a Brasil por el cruce fronterizo Paso de los Libres (Corrientes, Argentina) – Uruguaiiana (Río Grande do Sul, Brasil) hacia la aduana de destino en Sao Paulo (Brasil).

Este tipo de producto, particularmente, por sus características (inflamable y volátil) debe cumplimentar ciertas intervenciones previas a través de distintos organismos de control. A saber:

**INV - Instituto Nacional de Vitivinicultura**

El Servicio Aduanero exigirá la intervención de estos productos por parte del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV). Se exigirá, al momento de la oficialización, el Certificado de Análisis de Aptitud Exportación, expedido por el INV.

**SEDRONAR - Registro Nacional de Precursores Químicos**

Posición arancelaria incluida en la Lista III del Decreto N° 593/19 y sus modificatorios, sustancias químicas que pueden ser utilizadas eventualmente en la fabricación ilícita de drogas.

- ❖ **PROMOCIÓN:** teniendo en cuenta que la estrategia de penetración en el mercado es a través de la venta directa, las herramientas más factibles de aplicar serán:
- Fuerza de ventas propia del Grupo Ledesma, buscando generar una relación comercial con el cliente a través de una comunicación eficaz, proporcionando folletos y catálogos con las características e información pertinente del producto.
  - Implementación del marketing B2B (*business to business*), es decir, la venta directa de empresa a empresa, con el objetivo de proveer a otras compañías de los insumos que necesitan para que puedan funcionar mejor como tales.
  - Presencia activa en iniciativas como las de APEX Brasil - Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones generando intercambio de reuniones y alianzas estratégicas que permitan aumentar la visibilidad del estudio en el mercado local y en los mercados potenciales extranjeros. Además, debería participar de las misiones de negocios arregladas por estas instituciones, por lo menos una vez por año, para conocer la cultura empresarial y generar contactos.
  - Asistencia a ferias y exposiciones internacionales, misiones comerciales y viajes de negocios (estrategias de marketing B2B).
  - Campañas de email marketing, teniendo en cuenta las necesidades concretas del cliente (otras empresas) y el conocimiento del ciclo de compra del producto.



Ilustración n°5: Propuesta de Marketing Mix. Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Gantt

Los diagramas de Gantt permiten observar proyectos complejos con muchas tareas. Cada “barra” horizontal del diagrama de Gantt representa una tarea en particular. A través de la visualización de las acciones del proyecto de exportación se podrá definir el tiempo aproximado para llevar a cabo dicho proyecto para el Grupo Ledesma.

Actividades	Meses																
	ene-23				feb-23				mar-23				abr-23				
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición de mercado	█																
Análisis de destinos	█																
Definición de destino	█																
Busqueda de posibles empresas		█	█														
Definición de cantidades a exportar				█													
Definición del canal de distribución					█												
Definición del incoterm						█											
Determinación del precio							█										
Definición del plan de promoción								█									
Implementación del marketing B2B									█								
Contacto de la empresa										█							
Fuerza de ventas propia											█	█	█	█			
Implementación del plan															█	█	█

Ilustración n°6: Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

La realización del presente trabajo tuvo como objetivo principal la búsqueda de oportunidades comerciales para el bioetanol del Grupo Ledesma en el mercado latinoamericano. Esta empresa se destaca particularmente por su histórico compromiso con la calidad y la excelencia en sus productos, su constante innovación tecnológica y la gran capacidad productiva, otorgándole una importante posición y ventaja respecto de sus competidores.

El potencial de este producto es muy grande, y los biocombustibles presentan una alternativa energética viable en un contexto actual de cambio climático y crisis energética, pero las condiciones macroeconómicas en nuestro país aún siguen sin brindar un panorama esperanzador, y se prevé que le va a tomar más tiempo salir de la actual crisis que a la mayoría de los países. Por esto es que se le recomienda al Grupo Ledesma la expansión en los mercados internacionales y la comercialización de este producto comenzando por los países latinoamericanos ya que la empresa cuenta con mayor ventaja debido a los acuerdos comerciales vigentes y a la cercanía geográfica, cultural e idiomática que comparte con esos países.

Una vez que se llevó a cabo el análisis de los diferentes mercados potenciales y la exhaustiva investigación a través de las variables seleccionadas como prioridad para determinar el país más viable para exportar se concluye que Brasil es el país con mejores condiciones para introducir el bioetanol.

A su vez, a través del marketing mix se definieron las actividades y estrategias que deberán implementar en la empresa para poder lograr un atractivo y un diferencial en la empresa seleccionada como potencial importador del producto en cuestión. Esto le permitirá ser más objetivos en las acciones al momento de poner en marcha el plan definido a lo largo de todo el trabajo.

Se recomienda, como acción a realizar en un futuro, el análisis del potencial de nuevos mercados fuera de Latinoamérica con el objetivo de seguir expandiendo su negocio y alcanzar su visión empresarial. También, se aconseja continuar con su plan de inversiones para la optimización de procesos y las mejoras de competitividad en su unidad de negocio alcohol, lo cual llevará a Ledesma a los estándares más elevados de la industria en esta materia.

## Bibliografía

- Análisis Digital. (2019).
- Balanko-Dickson, G. (2007). Como preparar un plan de negocios exitoso. Recuperado de [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/ebooks/Como%20preparar%20un%20plan%20de%20negocios%20exitoso.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/Como%20preparar%20un%20plan%20de%20negocios%20exitoso.pdf)
- Banco Mundial. (2022). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/country>
- Canvas. (2021). Siglo 21.
- Cerviño, J. (2014). Marketing Internacional. Recuperado de [https://books.google.com.ar/books/about/Marketing\\_internacional.html?id=-9OUBQAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ar/books/about/Marketing_internacional.html?id=-9OUBQAAQBAJ&redir_esc=y)
- CIVUCE. (2022). Obtenido de <https://calculadora.vuce.gob.ar/#/>
- Coface. (2022). Obtenido de <https://www.coface.com/>
- Datos Macro. (2022).
- Feijóo, J. (2021). *Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres*. Obtenido de Jorge Luis Feijóo
- Jerome McCarthy (1960).
- Keegan. (2009).
- Kotler. (2012).
- Ledesma. (s.f.).
- Ledesma. (2008).
- Manual de Exportación paso a paso. (2019). Obtenido de CACEC: <https://www.cacec.com.ar/Noticia/detalleNoticia/cacec-relanza-el-manual-exportacion-paso-a-paso>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.).
- Mundial, B. (2022). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://data.worldbank.org/country/argentina>.
- SAGPyA. (2021). *Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca*.
- Santander Trade. (2022). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/presentacion-general>
- TARIFAR. (s.f.). Obtenido de <https://web.tarifar.com/>
- Trade Map. (2022).