



**SEMINARIO FINAL DE COMERCIO  
INTERNACIONAL**

**“EL COMERCIO DEL AZÚCAR MASCABO  
EN EL MUNDO”**

**DANIEL EMMANUEL FELIPACCI**

**LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**LEGAJO: VCIN03426**

**DNI: 31264421**

## Resumen

El azúcar mascabo es un producto muy interesante, y también lo es su mercado. Por esta razón, se buscó entender en primer lugar como funcionaba el mercado del azúcar blanco para conocer los hábitos de consumo. Sabiendo esto se pudo realizar un estudio sobre el entorno en el que se encuentra una empresa como Ledesma, primero se analizó el entorno externo a través de un análisis PEST y luego se hizo un análisis FODA, entendiendo que es una empresa con mucha experiencia en el sector y potencial, con amenazas como el consumo de productos regionales de este tipo en muchos países, por lo que el objetivo fue conocer las posibilidades que tenía la empresa de comercializar este producto en el exterior.

Para saber si era posible se realizó una matriz multicriterio y España fue el mercado seleccionado. Los criterios más importantes a considerar fueron las relaciones sociales, culturales y económicas entre Argentina y España.

Por último, se describió un supuesto caso de exportación para saber cómo sería el proceso exportador para el azúcar mascabo, y se llegó a la conclusión de que era posible realizar una exportación al país seleccionado teniendo en cuenta las normas de la Unión Europea para países ajenos, creando relaciones estratégicas, sabiendo el momento adecuado y aprovechando la experiencia de la empresa para saber cuándo desembarcar en el viejo continente.

Palabras clave: Azúcar; consumo; experiencia; comercio exterior.

## Abstract

Muscovado sugar is a very interesting product, and so is its market. For this reason, it became a priority to understand how the white sugar market worked to know the consumption habits. By knowing this, a study was able to be carried out about what surrounds a company like "Ledesma"; first, the external environment was analysed through a PEST analysis, and then a SWOT analysis followed. Recognizing that this is a company with a vast experience in the area and its potential, with threats such as the consumption of regional products of this kind in many countries, the objective was to know the possibilities that the company had to commercialize this type of product abroad.

To know if this was possible, a multi-criteria matrix was done and Spain was the selected market. The most important criteria to consider were the social, cultural and economic relations between Argentina and Spain.

Lastly, a hypothetical export case was described to know how the muscovado sugar export process would be like, and a conclusion was reached in which it was possible to accomplish the exports to the selected country, taking into account the European Union's regulations for foreign countries, developing strategic relations, knowing the right moment and taking advantage of the experience from the company to know when to land in the old continent.

Keywords: sugar; consumption; experience; foreign.

## **Introducción**

Grupo Ledesma es una empresa agroindustrial argentina con más de 110 años de historia, son líderes en la producción de azúcar y papel, además de participar en el negocio de las frutas y jugos cítricos, como así también en el mercado del alcohol, el bioetanol, la carne y los cereales.

La empresa hoy emplea a más de 7000 personas, en su mayoría en la provincia de Jujuy, lugar que la vio nacer y donde se encuentran sus plantaciones de caña de azúcar, materia prima principal y la cual es aprovechada en su totalidad para lograr así rendimientos a escala y, además, contribuir con el medio ambiente, reduciendo los desperdicios y obteniendo de esta manera una mayor rentabilidad.

El grupo se encuentra comprometido con el medio ambiente, ya que además de utilizar los desperdicios de la caña de azúcar para convertirlos en biomasa, la cual es utilizada como combustible en los procesos industriales, en los últimos años ha creado una empresa de energías renovables orientada al desarrollo de parques solares en todo el país.

Como ya se mencionó, el azúcar es el producto por excelencia del Grupo Ledesma, siendo a principios del siglo 20 la causa de la creación de esta empresa, pero en los últimos años, y adaptándose a los nuevos hábitos de consumo, ha debido ampliar

su porfolio en el segmento de endulzantes, por lo que vio nacer tres nuevos productos, el Azúcar Rubio Mascabo, el Azúcar Light y el Edulcorante. Comprendiendo la situación global acaecida por la pandemia, según informa en su resultado de negocio la empresa Ledesma (2021), “Las ventas de las tres nuevas familias de productos han vuelto a tener un crecimiento importante. Azúcar Rubia Mascabo (113%) fue la de mayor impacto, seguida por Azúcar Light (65%) y Edulcorantes (30%)”.

Europa y Asia son sin dudas un objetivo constante para cualquier empresa ya que son, contemplando la eurozona como un todo y en Asia a China como referencia, un mercado sumamente atractivo para las manufacturas de nuestra región.

En cuanto a la problemática planteada, se puede afirmar que los hábitos de consumo están en cambio permanente y corresponde a quienes quieran ser competitivos adaptarse a los mismos, uno de ellos es consumir productos más naturales o, si se quiere, menos elaborados, aunque manteniendo ciertos estándares de calidad, desde de este punto es que empresas que venden productos de consumo masivo comienzan a ofrecer en su mix de productos opciones más saludables, como variedades light, a sus sabores originales, u optan por promocionar productos endulzados naturalmente. Por esto surge el Azúcar Rubio Mascabo de Ledesma como una oportunidad para satisfacer este tipo de demandas que hoy tiene el mercado.

Además, no hay que dejar de soslayar el atractivo que representa para el mundo el valor de las divisas en nuestro país, lo que representa una oportunidad para los productores locales, que si bien año tras año ganan mayor incertidumbre en lo que respecta a “que va a pasar con el dólar”, todos ven con buenos ojos exportar sus productos y lograr así mayores rendimientos.

### **Objetivo General**

Identificar oportunidades de negocios internacionales en el mercado europeo y el asiático para el azúcar rubio mascabado de la empresa Ledesma en el año 2023.

### **Objetivos específicos**

Determinar el mercado meta para el azúcar rubio mascabado de la empresa Ledesma para el año 2023.

Describir el proceso exportador del azúcar mascabado de la empresa Ledesma desde Argentina hacia el mercado meta a realizarse en el año 2023.

### *Antecedentes*

Uno de los ingenios más importantes de la Argentina es el Ingenio de San Isidro, ubicado en la localidad de Campo Santo, provincia de Salta, además de ser el ingenio más antiguo del país cuenta con certificaciones de calidad que les han permitido a las empresas que lo han administrado lograr estándares necesarios para ingresar a mercados como el norteamericano, gran parte del europeo, y hasta Japón, entre otros (COAZUCAR. 2022).

Uno de los administradores de dicho ingenio fue la empresa Prosal S.A. quien fue una de las principales exportadoras de azúcar orgánico de los últimos años, la misma cuenta año a año con parte de la cuota azucarera otorgada por Estados Unidos distribuido por intermedio del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, donde se encuentran empresas como Ledesma, Arcor y Los Balcanes, entre otras (Ministerio de Economía, 2021). Según el sitio Penta Transacción, en 2018 fue el mayor exportador de azúcar orgánico de caña, como se muestra a continuación.

Cuadro Nro. 1: Principales empresas exportadoras de azúcar orgánico en 2018

Exportador	U\$S FOB	% Incidencia	Kgs. Brutos	Localidad
PROSAL S A	11843819	43,60	15888537	CAPITAL FEDERAL
JOSE MINETTI Y CIA LTDA SACI	5376186	19,79	7006889	CORDOBA
LEDESMA SOCIEDAD ANONIMA AGRICOLA INDUSTRIAL	3468706	12,77	9336222	CAPITAL FEDERAL
COMPANIA INVERSORA INDUSTRIAL S.A.	3309618	12,18	8246500	CIUDAD AUTONOMA
ARCOR S A I C	1301586	4,79	2771446	ARROYITO
INGENIO RIO GRANDE S A CIA ARG AGR E IND	739526	2,72	1604180	CAPITAL FEDERAL
MERCOTUC SRL	259000	0,95	1000000	SAN MIGUEL DE T
COMPLEJO ALIMENTICIO SAN SALVADOR S.A.	200467	0,74	583200	TUCUMAN
FERMA AGROBUSINESS SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIM	117562	0,43	313500	TUCUMAN

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Penta Transacción.

Por otro lado, cabe destacar los sectores hacia donde fueron destinadas dichas exportaciones, a continuación, veremos que ocupó en 2018 gran parte de la cuota exportadora a EE.UU., pero, además, dirigió gran parte de sus operaciones al mercado europeo y asiático.

Cuadro Nro. 2: Exportaciones de PROSAL SA por país de destino con porcentaje de incidencia en las exportaciones argentinas

País de Destino	U\$S FOB	% Incidencia	Kgs. Brutos
Estados Unidos	5692757	48,07	7544412
Bélgica	2300275	19,42	3122000
Alemania	2081035	17,57	2825475
Corea del Sur	436800	3,69	600000
Suiza	409640	3,46	550000
Países Bajos	336660	2,84	450000
Japón	136179	1,15	180000
Francia	112740	0,95	150000
Filipinas	106331	0,90	144000
Canadá	64070	0,54	86000
España	46800	0,40	64000
Uruguay	35530	0,30	56650
Grecia	31280	0,26	44000
Italia	18875	0,16	25000
Nueva Zelanda	17596	0,15	24000
Bulgaria	17250	0,15	23000

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Penta Transacción.

Si bien a lo largo de los años el Ingenio San Isidro, que fuera administrado por la empresa PROSAL S.A., ha pasado por otras administraciones, de hecho, hoy en día pertenece al grupo empresario COAZUCAR de Perú, pero sigue siendo administrado por una empresa argentina como Los Balcanes. La empresa siempre se caracterizó por producir azúcar orgánico de buena calidad, lo que le ha permitido ingresar a los mercados extranjeros, razón por lo cual corresponde tener en cuenta el caso de esta firma como testigo de que la producción de azúcar argentino puede ser comercializada internacionalmente cumpliendo con normas de certificación y manteniendo márgenes de ganancias con precios competitivos que permitan a las empresas nacionales adentrarse en el mundo de los negocios globales.

### *Relevancia del caso*

Para determinar la relevancia que sostiene esta problemática se deben tener en cuenta diferentes datos, por un lado, los excelentes resultados que ha tenido la empresa desde el lanzamiento del Azúcar Rubio Mascabo, y sosteniendo una continuidad lógica del producto en el mercado, las proyecciones para los próximos años deberían seguir siendo favorables. Otro factor a tener en cuenta es el ya mencionado cambio de hábitos de consumo, en este sentido el producto en cuestión se encuentra favorecido por la consideración del mismo como de menos elaboración industrial, desde una perspectiva comercial se podría decir que el cliente o consumidor final lo percibe como un “producto saludable”. Con respecto a este punto, se debe tener en cuenta además que es un nicho de mercado que hoy es satisfecho por productores locales en las diferentes regiones del mundo, lo que hace que sea sumamente atractivo para grandes productores como el Grupo Ledesma, teniendo en cuenta la posibilidad de contar con tecnología de punta que permite entre otras cosas obtener un mayor rendimiento de la caña de azúcar por metro cuadrado, como así también soportar factores naturales como sequías, cuestiones que los pequeños productores sufren año tras año.

Identificar las oportunidades de negocio para este producto representa la posibilidad de conocer el alcance de las manufacturas de una de las empresas más antiguas de este país y que ha sabido enfrentar inmensidad de crisis en el tiempo, sin embargo, se sostuvo con trabajo y apostando a mejorar tanto productivamente como en favor de su comunidad, por lo que continuar posicionando en el mundo a la marca Ledesma no solo representa un desafío, sino la posibilidad de seguir mostrándole al mercado que en la Argentina las empresas son capaces de fabricar productos de excelente calidad y sumamente competitivos globalmente.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Continuando con la descripción del caso planteado, cabe destacar que no se trata de un estudio realizado previamente, por lo que representa cierto grado de dificultad a la hora de recabar información ya que el azúcar mascabo o mascabado es un producto que, como ya se mencionó, no es producido a niveles industriales; por esta razón tampoco es exportado en volúmenes considerables y ni siquiera medibles. Dado lo expuesto, es

conveniente resaltar tanto el consumo como el comercio internacional del producto sustituto inmediato que sería el azúcar blanco.

Sosteniendo el criterio expuesto en el párrafo previo, los países, comunidades y regiones que consumen azúcar blanco son aquellos lugares con potencialidad de consumir el azúcar mascabo puesto que otorga similares resultados, aunque su textura y color sean distintos el valor energético que aportan es similar, más allá de que el azúcar mascabo aporte ciertos nutrientes como calcio, magnesio y potasio entre otros en muy bajas dosis, ambos azúcares pueden ser utilizados para los mismos propósitos.

Según proporciona el Consejo Argentino sobre Seguridad de Alimentos y Nutrición en su página web [infoalimentos.org.ar](http://infoalimentos.org.ar) en una publicación del 6 de febrero de 2018:

Contiene pequeñas cantidades de nutrientes propios del jugo de la caña como algunas vitaminas del complejo B y minerales como potasio, calcio, sodio, magnesio, fósforo, selenio y hierro. Sin embargo, la cantidad de estos nutrientes es muy pequeña para ser significativa teniendo en cuenta la cantidad de azúcares recomendada. La Organización Mundial de la Salud recomienda que, tanto para los adultos como para los niños, el consumo de azúcares libres se debería reducir a menos del 10% de la ingesta calórica total. Su valor calórico cada 100 gramos es prácticamente igual que el de la azúcar refinada (380 vs. 387 kcal). (Infoalimentos, 2018).

Cuadro Nro. 3: Comparativa valor nutricional azúcar mascabo vs azúcar refinado

Concepto nutricional	Mascabado (100 gr)	Refinada (100g)
Energía	380 kcal	399 kcal
Proteínas	0,12 g	0 g
Azúcares	97,02 g	99,80 g
Sacarosa	94,56 g	99,80 g
Glucosa	1,35 g	0 g
Fructosa	1,1 g	0 g
Calcio	83 mg	0,6 mg

Hierro	0,71 mg	0,29 mg
Magnesio	9 mg	0,20 mg
Fósforo	4 mg	0 mg
Potasio	133 mg	2,20 mg
Sodio	28 mg	0,30 mg
Zinc	0,03 mg	0 mg
Cobre	0,047 mg	0 mg
Manganeso	0,064 mg	0 mg
Selenio	1,2 µg	0 mg
Vitamina B3 (Niacina)	0,110 mg	0 mg
Vitamina B5 (Ácido pantoténico)	0,132 mg	0 mg
Vitamina B6 (Piridoxina)	0,041 mg	0 mg

*Fuente: elaboración propia, con datos extraídos de infoalimentos.org.ar*

Basándose en estos supuestos se deben ordenar la información recabada para determinar la validez o no de la problemática planteada y realizar de esta manera un estudio descriptivo utilizando todas las herramientas que se encuentren al alcance de un profesional del comercio internacional.

### *Análisis de contexto*

Una de las herramientas más utilizadas para analizar el contexto de cualquier problemática es el análisis PEST desarrollado por Francisco Aguilar (1967) quien dice que el análisis PEST es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las organizaciones a identificar y evaluar las oportunidades y amenazas para el negocio. Este tipo de análisis permite, además, identificar factores externos que pueden influir en el desarrollo de determinadas situaciones, como la incursión de una empresa en un nuevo mercado, situación planteada en este trabajo, de esta manera se puede determinar cómo los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, de allí el nombre del análisis, repercuten en el estudio de dichas situaciones.

## Análisis PEST

### *Factores Políticos*

Argentina se encuentra atravesando un período político más que complejo, con un poder institucional desvirtuado por las idas y vueltas de los principales referentes políticos, donde el presidente se encuentra apartado de los primeros planos por impericia quizás o bien por no saber coexistir con miembros de su propio espacio político. Esta situación ha provocado que el presidente de la Cámara de Diputados Sergio Massa deje su cargo en la cámara baja para asumir con el rol de “Superministro” de Economía, Desarrollo Productivo y Agricultura. Entre sus objetivos principales, alineados con el programa del FMI, se encuentran disminuir el déficit fiscal y por sobre todo estabilizar los dólares financieros para evitar una posible devaluación.

Sumado a la crisis institucional que atraviesa la Argentina, hay que considerar que el año 2023 se elegirá un nuevo presidente de la Nación, razón por lo cual, no solo dentro del oficialismo hay consecuentes riñas de gallos por saber a quién corresponde el legítimo poder político, que es ni más ni menos aquel otorgado por el pueblo, sino que también en la oposición, presuponiendo que van a ganar las elecciones, gastan sus discursos en creer quien tiene que hacerse cargo del sillón de Rivadavia en 2023 sin considerar que el país necesita hoy que se tomen medidas en todos los ámbitos y por lo que hoy ocupan los cargos por los que fueron elegidos.

Además de estos “tire y afloje” entre la oposición y el gobierno, se encuentra la figura de la ex presidente y actual vicepresidente de la Nación, Cristina Fernández, quien ha vuelto a tomar un papel preponderante en la escena política, sin quererlo, por el lamentable atentado sufrido en las afueras de su domicilio en Recoleta, pero además por que demostró seguir sosteniendo cierto caudal de votos que se traducen a un poder político, que mal que pese a propios y extraños la mantiene vigente. Por otra parte, se encuentra atravesando ante el Poder Judicial una batalla constante por las causas en las que está imputada a las que sus seguidores consideran fue injustamente acusada y sus desertores creen que son la causa por la que debería estar tras las rejas. Además, los medios de comunicación, en general, dejan entrever que la ex mandataria tendría intenciones de llegar a un acuerdo político con ni más ni menos que el ex presidente de la Nación Mauricio Macri, uno de los líderes de la oposición y que se mantiene expectante para las presidenciales del año 2023. Dicho acuerdo tendría como objetivo sentar las bases

para superar la crisis socio-económica que atraviesa la Argentina de la mejor manera y para ello se necesita un acuerdo general, tanto del sector público como del sector privado.

Continuando con la política actual, se debe tener en consideración alguna de las leyes que se quieren sancionar como la ampliación del número de jueces de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, o bien la eliminación de la Ley de las PASO homologada en su momento por el presidente Néstor Kirchner, por último, es importante saber si este año la oposición permitirá, dada las condiciones, al gobierno contar con una Ley de Presupuesto para 2023.

Todas estas cuestiones no hacen más que atender con la industria manufacturera nacional, que es de lo que este trabajo nos lleva a tener en cuenta, ya que mientras la política se mira su ombligo, las empresas siguen trabajando, invirtiendo y apostando a un país que se encuentra sumergido en un mar de incertidumbres, y la única certeza que recibe hoy un empresario argentino es que el gobierno necesita que liquide sus importaciones para intentar llegar a un horizonte que no se divisa en el corto plazo.

#### Factores Económicos

Como se mencionó anteriormente, Argentina cuenta con un superministerio que engloba tres de los sectores más preponderantes de nuestro país que son el económico, el de producción y la agricultura, todos relacionados con la problemática planteada en este trabajo.

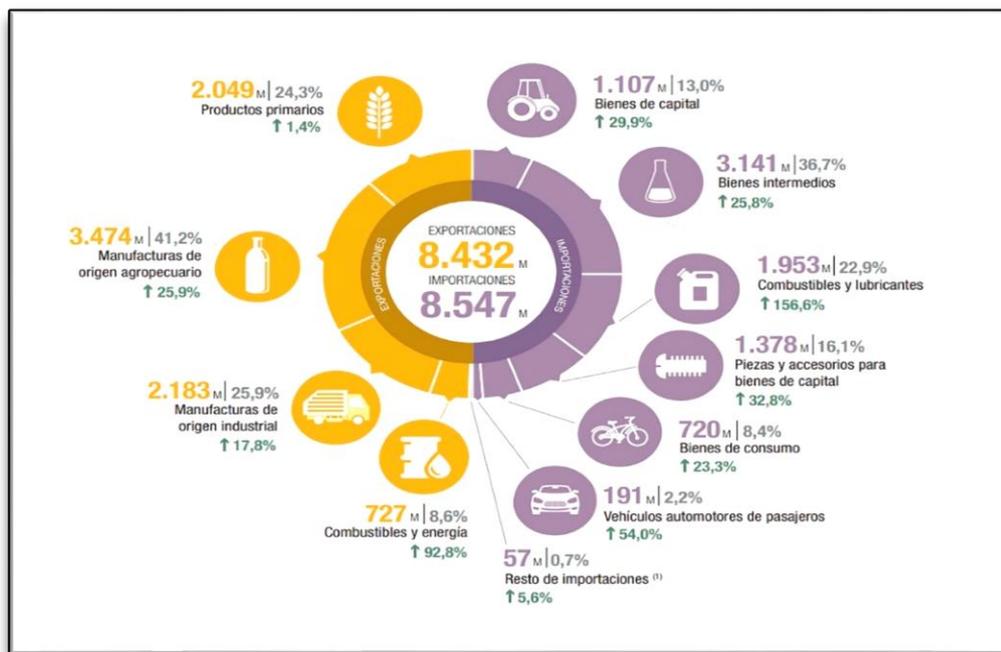
Una de las cuestiones principales a tener en cuenta es la del tipo de cambio, puesto que el Estado argentino necesita acrecentar sus reservas para así evitar un desplome mayor en la economía y entrar en un bucle sin retorno de escalada de precios que al día de la fecha ya se encuentran a los niveles previos de la hiperinflación del gobierno de Raúl Alfonsín. Para lograr engrosar las reservas los países tienen diferentes opciones, una es accediendo a créditos internacionales, la otra es emitiendo bonos del tesoro para acumular reservas; en ambos casos se tiene un costo financiero que afrontar que genera que los gobiernos venideros deban enfrentar el pago de deudas que quizás no contrajeron. La alternativa genuina de obtener dólares para un país es a través de las liquidaciones de exportaciones, siempre que éstas superen al total de las divisas necesitadas para solventar las importaciones en un mismo período, así se estaría obteniendo lo que se conoce como un saldo comercial positivo de la balanza comercial de un país. Según cifras arrojadas por el INDEC, para junio de 2022 el total del intercambio comercial se estima en U\$S 16979

millones y dado a que si bien se registró un aumento en las exportaciones (% 20.3) las importaciones subieron en mayor medida (% 44.6) lo que arrojó un saldo comercial negativo de U\$S 115 millones (INDEC. 2022).

Hacer un informe anual para 2022.

De esta manera es que el país se ve obligado a tomar medidas para lograr una balanza comercial positiva, ya que esos U\$S 115 millones significaron que Argentina debió descontar dicho monto de sus propias arcas. Una de las medidas sugeridas por el gobierno para los importadores, como en el caso de aquellos que importan energía, es que financien su deuda de modo que los pagos a realizarse y por consiguiente la compra de divisas para su pago sean a futuro (Pagina12, 2022).

Cuadro Nro.4: Exportaciones e importaciones por mayores rubros primer semestre 2022



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el INDEC

Como se puede observar en el cuadro precedente las manufacturas de origen agropecuario ocupan más del 41 % del total de las exportaciones, por lo cual es considerado en nuestro país como uno de los motores que pueden lograr mejorar la economía.

Por todo lo antes mencionado, y dada la coyuntura que atraviesa la economía argentina, crece la expectativa en el sector agroexportador de que se incentive aún más a sus empresas, como es el caso de la soja, por la cual sus productores liquidan sus

exportaciones a un valor de dólar superior al oficial, aunque con un plazo que en teoría vence el 30 de septiembre, lo que permite que los mismos obtengan mayores márgenes de ganancias en sus ventas al exterior (El Cronista, 2022).

Hacer una actualización para todo 2022.

Con respecto al sector azucarero se conoce que en su mayoría la producción es destinada al mercado interno y un porcentaje menor para satisfacer al mercado externo, pero esto puede ir mejorando dado ciertos avances de las empresas como Ledesma que han mejorado sus sistemas de cultivo y han logrado tener un aumento en el rendimiento por hectárea de caña de azúcar, lo que ha permitido, por ejemplo, que en el año 2020 pese a la sequía y a la menor cosecha, los rendimientos sacarinos no se vieran afectados y la cantidad de azúcar generada sea aún mayor al año anterior (Ledesma, 2021).

### *Factores sociales*

Según el censo realizado durante el año 2022 la población total de la República Argentina es de 47.327.407 personas de las cuales 47,65 % son hombres, 52,83 % mujeres y un % 0,12 no se reconoce por ninguno de los dos sexos (INDEC, 2022).

Más allá de los datos demográficos del país, cifras que alarman a la sociedad en su conjunto son los valores de pobreza que hasta el segundo semestre de 2021 rondaban los 37,3 puntos porcentuales, lo que representaría a la población de hoy en día que más de 17 millones de argentinos son pobres y esto sin tener en cuenta que contempla un 8,2 de la población que está por debajo de la línea de indigencia, lo cual serían más casi 3,9 millones de personas.

Todas estas cifras alarman aún más si consideramos los valores inflacionarios a los que se enfrentan los argentinos día a día, teniendo en cuenta que los salarios corren de atrás siempre, lo que genera una reducción en el consumo o quizás un cambio en los hábitos de consumo como lo son dejar de consumir primeras marcas y pasar a consumir segundas o hasta terceras marcas, lo que genera una cadena ya que las grandes empresas se ven forzadas a aumentar sus precios para mantener los márgenes de ganancias o bien suspender líneas de producción que no son tan rentables y, por consiguientes, suspender al personal, lo que genera también reducción del mismo, y todo esto desemboca en un ciclo que genera más pobreza y más indigencia día tras día.

### *Factores tecnológicos*

Los avances en ciencia y tecnología son sin dudas un factor fundamental a considerar para el sector agroindustrial, ya sea desde los cambios en técnicas de cultivo, es decir, la creación de una semilla a través de la genética que logre mayores rendimientos, o bien la utilización de agroquímicos que no afecten el desarrollo sustentable de nuestra tierra, por otro lado, las políticas adoptadas para lograr la concientización energética, fomentando su correcto uso e incentivando el desarrollo de energías renovables y el aprovechamiento o puesta en valor de los desechos, forman parte de un conjunto de herramientas que utilizadas de manera eficiente pueden lograr que las empresas del sector agroindustrial logren avanzar hacia economías de escala que les permitan año tras año adaptarse aún más a un mundo que no para y que exige a las empresas que no solo cumplan con los estándares de calidad de sus productos, sino además que sus procesos productivos estén orientados a cuidar el medioambiente y garantizar el desarrollo sustentable a través de sus cultivos, procesos, desechos y concientizar así a la comunidad de que la tecnología debe ser utilizada para mejorar no solo los márgenes de ganancias de las empresas, sino también mejorar el uso de nuestro suelo, eliminar desechos que afecten la atmosfera y los mares y continuar produciendo bienes de primera calidad.

En Argentina se creó el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación como ente rector del Sector al que hace referencia en el país, con el cual según dice en su página web busca “financiar la investigación, proveer infraestructura, promover el vínculo armónico entre los sistemas académico y productivo y divulgar los conocimientos producidos por el quehacer científico-tecnológico y sus aplicaciones en la sociedad” (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. 2022)

Este ministerio fue creado en 2007 por Cristina Fernández bajo el nombre de Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y fue ratificado por sus sucesores con el nombre mencionado en párrafos anteriores. Los objetivos específicos en su creación fueron:

- Promover el desarrollo de la ciencia y la tecnología nacional mediante la promoción y divulgación del conocimiento científico, la formación y repatriación de recursos humanos y el desarrollo de infraestructura adecuada.

- Instalar el concepto del valor económico del conocimiento, impulsar la innovación de base tecnológica y fomentar su incorporación en las empresas argentinas.
- Desarrollar estrategias para incrementar la capacidad de respuesta a partir de la ciencia, la tecnología y la innovación a problemas productivos y sociales prioritarios de la Argentina.
- Articular y coordinar los recursos y capacidades en programas y actividades conjuntas de los organismos que constituyen el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Federalizar la ciencia, la tecnología y la innovación e insertar el conocimiento argentino en el mundo (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2010).

### **Diagnóstico organizacional**

Para seguir avanzando en el análisis de la situación planteada se debe analizar a la organización en cuestión y una de las herramientas más utilizadas para ello es el análisis FODA, el cual permite determinar las fortalezas que posee la empresa como organización y de las cuales puede aferrarse para mejorar, las oportunidades que se le presentan en el ámbito en el que trabaja y de las cuales debe saber aprovechar en el momento justo para que le sean lo más redituables posibles, debilidades internas que debe identificar para que, de ser posible, pueda corregir y con el tiempo transformarlas en fortalezas y, por último, pero no menos importantes, hay que identificar las amenazas a las que se enfrenta la compañía buscando tenerlas presentes e intentar que le afecten lo menos posible ya que se presupone que son factores que no pueden ser controlados.

En este caso se realizará un análisis FODA del Grupo Ledesma orientado al negocio del Azúcar Mascabo:

#### **Análisis FODA**

Cuadro Nro. 5: Análisis FODA azúcar mascabo Grupo Ledesma

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad productiva.</li> <li>- Mayores rendimientos por hectárea en el cultivo de la caña de azúcar.</li> <li>- Certificaciones de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lejanía de los mercados objetivo.</li> <li>- Producto joven de la marca (azúcar mascabo), falta de posicionamiento en el mercado.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia y prestigio en el sector.</li> <li>- Proyecciones de mercado favorables.</li> <li>- Personal especializado en comercialización al exterior.</li> <li>- Orientación empresarial hacia procesos sustentables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque empresarial en otra rama de productos por obtener mayor rendimiento.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado externo diversificado.</li> <li>- Cambio de hábitos de consumo hacia alimentos no procesados.</li> <li>- Mercado poco explorado por empresas industrializadas del sector en el mundo.</li> <li>- Posibles acuerdos comerciales MERCOSUR- UE y MERCOSUR- China.</li> <li>- Precios internacionales competitivos por el tipo de cambio.</li> <li>- Rendimientos a escala ante mayor demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abastecimiento interno en los mercados objetivo.</li> <li>- Barreras arancelarias.</li> <li>- Barreras no arancelarias.</li> <li>- Recomendaciones de las organizaciones de salud de reducir la ingesta de azúcar.</li> <li>- Incertidumbre político- económica de la República Argentina.</li> <li>- Contexto proteccionista global post-pandemia y de guerra Rusia-Ucrania</li> <li>- Competidores nacionales.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede realizar un diagnóstico de la situación planteada, entendiendo que el Grupo Ledesma es una empresa de más de 110 años, lo que le permite entender amenazas como las que se plantean como recurrentes en un país que tiende a tornarse cíclico en sus crisis y que bien ha sabido soportar durante más de un siglo. Por otra parte, y continuando con los factores que afectan negativamente a el desarrollo comercial del negocio, la logística ha mejorado muchísimo durante las primeras décadas del siglo 21, lo que ha permitido una mejora en los costos de transporte de la producción nacional hacia los mercados más atractivos como el europeo o el asiático, igualmente sigue siendo un atenuante contra competidores y grandes productores del sector como Brasil o India.

Si bien es cierto que es un producto joven y que se encuentra en su etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida de un producto, y puede llegar a ser un riesgo

probarlo en un nuevo mercado, con un buen plan de negocio que logre determinar cuál es la mejor manera para expandir el mercado de este bien, podría ser más que satisfactorio.

Por su parte, desde la empresa se encuentran continuamente realizando pruebas con nuevas tecnologías para mejorar la calidad del producto y, además, aumentar sus rendimientos a escala, esto le permite a Ledesma contar con los recursos necesarios para afrontar la demanda de nuevos posibles mercados, lo que representaría para la empresa continuar acrecentando su posicionamiento a nivel global y proyectar hacia futuro nuevos desafíos para su negocio sobre la base de un enfoque sustentable y en constante innovación, aprovechando las oportunidades que se le presenten en el momento adecuado.

Ledesma posee experiencia en exportaciones de sus manufacturas por lo que está en condiciones de utilizar recursos tales como canales de distribución, socios comerciales y el posicionamiento de la marca como una variable a su favor a la hora de ingresar al mercado internacional con un nuevo producto. Esto permitiría que, en el plan de negocio a implementar para el producto en cuestión, se tengan en cuenta ciertos pivotes que debieron hacerse seguramente con otros productos hasta que los mismos estén establecidos, éstas son algunas de las ventajas con las que cuenta una empresa con la experiencia de Ledesma.

Otro punto a tener en cuenta es sin dudas el rendimiento que obtiene al destinar la cosecha de caña de azúcar en producir uno u otro producto, aunque si bien esto depende comúnmente de la demanda del mercado, la empresa deberá planificar si así lo desea un plan de expansión de mercado para el azúcar mascabado, con su estrategia de MIX de marketing correspondiente, que le permita lograr los objetivos y así satisfacer tanto a sus clientes como a su masa societaria.

## **Marco Teórico**

Para poder identificar oportunidades de negocio internacionales en el mercado europeo y el asiático para el azúcar rubio mascabado de la empresa Ledesma en el año 2023, se debe realizar un estudio de mercado internacional, “un estudio de 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,

Bloom y Hayes, 2004, p. ). Este estudio es una herramienta fundamental para todo licenciado de comercio internacional y además les servirá a los departamentos de marketing, ventas, comercialización o a quien corresponda para tomar las decisiones, correctas o no, pero más fácilmente sobre si es conveniente o no enfocarse en un nuevo mercado.

Según Randall (2003), los estudios de mercado pueden ser cualitativos o cuantitativos:

- **Estudios cualitativos:** se suelen usar al principio del proyecto, cuando se sabe muy poco sobre el tema. Se utilizan entrevistas individuales y detalladas o debates con grupos pequeños para analizar los puntos de vista y la actitud de la gente de forma un tanto desestructurada, permitiendo que los encuestados hablen por sí mismos con sus propias palabras. Los datos resultantes de los métodos cualitativos pueden ser muy ricos y fascinantes, y deben servir como hipótesis para iniciar nuevas investigaciones.
- **Estudios cuantitativos:** intentan medir, numerar. Gran parte de los estudios son de este tipo: cuánta gente compra esta marca, con qué frecuencia, dónde, etcétera. Incluso los estudios sobre la actitud y la motivación alcanzan una fase cuantitativa cuando se investiga cuánta gente asume cierta actitud.

Para este trabajo en particular el estudio que se realizará será cuantitativo, considerando el enfoque descriptivo de dicha investigación basada en información secundaria como, por ejemplo, cuales son los diez países que más consumen azúcar en el mundo; desde allí se podrán describir sus hábitos de consumo, las costumbres, políticas, infraestructura, etc. de cada país.

Por otro lado, si se quiere determinar el mercado meta para el azúcar rubio mascabado de la empresa Ledesma para el año 2023, la alternativa a utilizar será realizar una matriz multicriterio. Para realizar esta matriz vamos a analizar puntos que son relevantes para definir nuestro mercado meta, como así también aspectos comunes que hacen más favorable el comercio con algunas economías en particular, como pueden ser importaciones en el último año, comercio con nuestro país, derechos de importación, inflación, si existen acuerdos comerciales o no o la distancia que hay desde nuestro país hasta el puerto de destino, entre otras que consideremos de relevancia.

Una vez confeccionadas todas las variables y estudiadas para cada mercado posible, se debe realizar la mencionada matriz multicriterio en la cual se ubicarán por un lado las VARIABLES consideradas, sobre las cuales debe ser indicado el PESO de ponderación que cada una posee, la sumatoria de todos los pesos debe dar como resultado 1 (uno) ya que corresponden a un porcentaje de importancia. Por otro lado, cada país tendrá tres columnas en las que se significaran primero el VALOR que posee este con respecto a la variable en cuestión, segundo su CLASIFICACION según las tablas elaboradas con anterioridad y, por último, el resultado de multiplicar esa clasificación por el peso ponderado de la variable, obteniendo como resultado la PONDERACION. Gracias a este análisis se obtendrá, de la sumatoria de todas las ponderaciones, el país que mejor se adecua a las posibilidades de comerciar el producto en estudio.

Cuadro Nro. 6: Ejemplo de Matriz Multicriterio

Variable	Peso	Pais 1			Pais2			Pais 3			Pais 4			Pais 5			Pais 6			
		Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P	
Variable 1																				
Variable 2																				
Variable																				
Variable																				
<b>Total</b>	<b>1</b>																			

Fuente: Elaboración propia

Este tipo de análisis surge de la Matriz de Decisión o Método Pugh.

Es un proceso sistemático de selección de la mejor alternativa de diseño que utiliza de manera conjunta todos los posibles criterios de evaluación implicados. Para ello hay que especificar dichos criterios, asignarles una importancia relativa y comparar las alternativas en cada criterio. El resultado final es una valoración ponderada de todas las alternativas. (Stuart Pugh. 1990).

De esta forma se obtendrá el mercado meta con mejor proyección si la empresa lo considerara conveniente.

Por último, para describir el proceso exportador del azúcar mascabado de la empresa Ledesma desde Argentina hacia el mercado meta a realizarse en el año 2023 se podrán considerar las normas impuestas por el Código Aduanero argentino a las cuales

debe someterse cualquier persona que intente realizar una extracción de mercadería del territorio aduanero argentino, es decir, que intente realizar una exportación (AFIP, 1981).

De esta manera se deben observar todos los pasos a seguir que el Código Aduanero estipula, desde evitar posibles barreras no arancelarias, como pueden ser certificaciones fitosanitarias, como el pago de aranceles aduaneros, seguros, garantías, etc. Siguiendo dichas pautas se podrán estimar los costos referidos a la exportación del bien en cuestión.

## Desarrollo

Para realizar un estudio de mercado del producto en cuestión se debió determinar la posición arancelaria y para ello se debía tener en cuenta que el azúcar rubio mascabo posee una especificación que dice, según el Código Alimentario Argentino, que “podrá ser parcialmente soluble en agua y no deberá contener menos del 85% de sacarosa, no más del 4% de cenizas totales a 500-550°C y un máximo de 0,5% de cenizas insolubles en ácido clorhídrico al 10%” (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2022, pág. ). Esta descripción se asemeja en lo planteado por las notas de la clasificación arancelaria 1701.13.00.000 Y, la cual sugiere que esta sub-partida comprende el azúcar de caña, con un contenido de sacarosa superior o igual a 69 % pero inferior a 93%.y está rodeado por residuos de melaza y demás constituyentes del azúcar de caña, entre otras especificaciones.

Desde este punto, para poder determinar un mercado meta se tuvieron en cuenta los países importadores de dicha posición arancelaria y, desde allí, se continuo con las herramientas necesarias para lograr los resultados esperados.

A continuación, los principales importadores de azúcar rubio mascabo de Europa y Asia.

Cuadro Nro. 7: 10 principales importadores de Asia y Europa para la posición 1701.13

Importadores	Valor importado en 2021 (miles de U\$S)	Cantidad importada en 2021 (toneladas)
Irán, República Islámica del	545.061	1.203.201
Arabia Saudita	462.716	740.458
Uzbekistán	319.685	619.766

Japón	8.380	7.455
España	8.264	6.880
Alemania	5.539	3.246
Francia	4.872	4.312
Países Bajos	4.067	3.447
Italia	4.034	4.418
Reino Unido	2.173	2.323

Fuente: elaboración propia con información extraída de Trademap.

Observando las estadísticas de cada uno de los importadores, por razones que se desconocen los datos suministrados para confeccionar la tabla antepuesta tanto de Irán como Uzbekistán no contaban con fuentes demasiado confiables para considerar los datos expuestos, por esta razón se descartaron ambos países para continuar con el estudio.

Se realizó una matriz multicriterio para determinar cuál era el mercado meta más conveniente a la problemática en cuestión, teniendo en cuenta diferentes factores (véase Anexo 1) que son determinantes, aunque posean diferentes ponderaciones cada uno serviría de referencia al momento de analizar los resultados.

Se recabaron datos de los entes de estadísticas de cada país, de la OMC y webs como Trademap o Pentatransaction para poder obtener los resultados más confiables.

Cuadro Nro. 8: Matriz multicriterio de mercados potenciales

Variable	Peso	Arabia Saudita			Japón			España			Alemania			Francia			Países Bajos		
		Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P
Importaciones totales 2021 miles de millones U\$S	0,04	152	2	0.08	772	4	0.16	426	3	0.12	1421	5	0.2	701	4	0.16	623	4	0.16
importaciones desde Argentina 2021	0,10	849	2	0.2	970	2	0.2	2474	5	0.5	1173	3	0.3	593	2	0.2	2610	5	0.5
Variación de importaciones desde Argentina 20-21	0,08	-8	2	0.16	87	5	0.4	56	5	0.4	10	5	0.4	24	5	0.4	68	5	0.4
valor importado azúcar mascabo	0,08	545061	5	0.4	8380	2	0.16	8264	2	0.16	5539	2	0.16	4872	1	0.08	4067	1	0.08
Derechos de Importación	0,06	6	4	0.24	22,4	2	0.12	16,2	3	0.18	16,2	3	0.18	16,2	3	0.18	16,2	3	0.18
Inflación a septiembre de 2022 acumulada	0,05	2.4	4	0.2	3	3	0.15	5,3	2	0.1	9	2	0.1	4,6	3	0.15	14,5	1	0.05
Crecimiento del PBI 2021	0,04	3,2	3	0.12	1,7	3	0.12	5,5	4	0.16	2,7	3	0.12	6,8	4	0.16	4,9	4	0.16
PBI per cápita 2021	0,02	19928	4	0.08	33161	5	0.1	25500	4	0.08	43290	5	0.1	36660	5	0.1	48840	5	0.1
Crecimiento PBI per cápita 2021	0,04	13	5	0.2	-5	1	0.04	8	5	0.2	5,7	4	0.16	7,8	4	0.16	6,9	4	0.16
Libertad Económica	0,05	63	3	0.15	12	4	0.2	28	4	0.2	25	4	0.2	54	3	0.15	16	4	0.2

Facilidad para hacer negocios	0,05	62	2	0.1	29	3	0.15	30	3	0.15	22	4	0.2	32	3	0.15	42	3	0.15
Distancia	0,08	Dammam 13234	1	0.06	Tokio 18362	1	0.06	Cádiz 9566	2	0.12	Hamburgo 11700	1	0,06	Marsella 10700	1	0,06	Rotterdam 11384	1	0.06
Riesgo País	0,04	A1	7	0.28	A1	7	0.28	A3	5	0,2	A1	7	0,28	A2	6	0,24	A1	7	0,28
Comercio de mercaderías según PBI	0,05	49	3	0.15	31	3	0.15	54	4	0.2	71	4	0.2	51	4	0.2	157	5	0.25
Países donde Ledesma comercializa	0,10	0	1	0.1	0	1	0.1	2	5	0.5	0	1	0.1	1	3	0.3	1	3	0.3
Consumo de azúcar común	0,10	1098	4	0.4	985	4	0.4	1037	4	0.4	1493	5	0.5	321	2	0.2	236	1	0.1
<b>Total</b>	<b>1</b>			<b>2.92</b>			<b>2.79</b>			<b>3.67</b>			<b>3.26</b>			<b>2.89</b>			<b>3.13</b>

Fuente: elaboración propia.

Variable	Peso	Italia			Reino Unido		
		Valor	C	P	Valor	C	P
Importaciones totales 2021 miles de millones U\$S	0,04	557	4	0.16	688	4	0.16
importaciones desde Argentina 2021	0,10	1069	3	0.3	996	2	0.2
Variación de importaciones desde Argentina 20-21	0,08	10	5	0.40	8	4	0.32
valor importado azúcar mascabo	0,08	4034	1	0.08	2173	1	0.08
Derechos de Importación	0,10	16,2	3	0.3	16,2	3	0.3
Inflación a septiembre de 2022 interanual	0,05	8,9	2	0.1	7,6	2	0.1
Crecimiento del PBI 2017	0,04	6,7	4	0.16	7,4	4	0.16
PBI per cápita 2021	0,02	30150	5	0.1	40183	5	0.1
Crecimiento PBI per cápita 2021	0,04	8	5	0.2	11	5	0.2
Libertad Económica	0,05	44	4	0.2	7	5	0.25
Facilidad para hacer negocios	0,05	58	2	0.1	8	5	0.25
Distancia	0,06	Calabria 11231	1	0,06	Poole 10967	1	0.06
Riesgo País	0,04	B	3	0.12	A3	5	0.2
Comercio de mercaderías según PBI	0,05	55	4	0.2	37	3	0.15
Países donde Ledesma comercializa	0,10	2	5	0.5	1	3	0.3
Consumo de azúcar común	0,10	1603	5	0.5	689	3	0.3
<b>Total</b>	<b>1</b>			<b>3.48</b>			<b>3.13</b>

Fuente: elaboración propia.

El mercado que poseía mayor calificación según la matriz multicriterio elaborada era el mercado español. Los principales puntos a considerar de dicha calificación fueron la mejora en las relaciones entre el país ibérico y Argentina, que se ve reflejado en la variación de las importaciones de productos argentinos hacia el viejo continente ya que,

si bien el porcentaje se debe a la referencia de la pandemia como año base, España, como puede verse, es el segundo país que más importó desde Argentina en dicha selección de países. Otro factor influyente fue que, dada la relación comercial que siempre existió entre ambos países, la empresa Ledesma no había hecho caso omiso a esto, sino que, viendo la oportunidad que representaba España como mercado meta ha incursionado en dicho país con su negocio de cítricos, como así también con el negocio del papel, lo que muestra que es un mercado conocido por la empresa y al que se podría acceder con una marca ya comercializada en dicho territorio.

Por último, y no menos importante, cabe destacar que España pertenece a la Unión Europea (UE), más allá que dicho dato pierde cierta relevancia dada la “inestabilidad” que han enfrentado varios países de la región, tanto por los porcentajes de inflación que poseen como las tasas de desempleo que fueron en aumento; a pesar de ello no dejan de pertenecer a un bloque de Estados que representa uno de los tres mayores actores de la economía mundial junto con China y EE.UU., lo que le da cierto manto protector a la hora de pensar que la economía de un país miembro de la UE pueda desestabilizarse.

España representó una oportunidad de negocio no solo por el resultado de una matriz multicriterio, significó una oportunidad por las similitudes culturales que poseen con la Argentina, tanto por el idioma como también las costumbres, que ciudadanos españoles al inmigrar a la Argentina en épocas de post-guerra pasaron en generaciones, como también en las últimas décadas y por razones económicas, ciudadanos argentinos migraron hacia España llevando consigo hábitos de consumo que replican en esos días los españoles, si bien el producto en cuestión no es algo “típico argentino”, lo que se trató de reconocer es que existe la posibilidad de que en España se considere más que en muchos países del mundo que un producto sea argentino.

Una vez determinado el mercado meta, se tuvo que describir el proceso exportador para el azúcar rubio mascabo hacia España para el año 2023.

Como en este caso se trató de una empresa de la trayectoria de Ledesma, la cual exporta hace años sus productos, esta además decir que debería estar inscripta como exportadora/importadora, en cuanto al producto en sí cuenta con un gravamen a la exportación del 4,5% y un reintegro del 2,5% y un 0,5% adicional por tratarse de un producto de origen orgánico. Continuando con el producto, debe ser intervenido previamente por el Instituto Nacional de Alimentos (INAL), dicho Instituto, por su parte,

es el encargado de emitir las certificaciones necesarias para ingresar al mercado europeo, como lo fue en este caso el español.

Para referirse a los requisitos para ingresar mercadería en el suelo español se debió determinar la documentación necesaria para importar desde un país no miembro de la Unión Europea que serían los siguientes:

- **Certificado de origen:** documento que informa exclusivamente del país donde ha sido producido.
- **Factura comercial:** es el documento que contiene los datos de la compra y los detalles de la misma, expedida por la empresa distribuidora.
- **Packing list:** debe contener detalles de los bultos, kg netos, kg brutos, fecha de carga y todos los datos del expedidor y del receptor.
- **Conocimiento de embarque (bill of lading):** es el documento emitido por el transportista (aéreo o marítimo) que sirve para declarar que han recibido la mercancía a bordo. La denominación de este documento puede variar, o añadir más documentos, en el caso de que se emplee uno u otro medio de transporte.
- **Número EORI:** número identificativo necesario para importar desde cualquier país de fuera de la UE. Se puede ver aquí [qué es el EORI](#) y cómo conseguirlo.
- **Sello de la Comunidad Europea (CE):** garantiza que puede admitirse la entrada al territorio europeo. No todos los productos lo exigen, pero es mejor asegurarse que dispone del mismo antes de importarlo (Partida Logistics, 2021).

Otra recomendación, además de los requisitos de certificaciones fitosanitarias ya mencionadas y que los productos debían estar acorde a las legislaciones de empaquetado y etiquetado vigentes, es que el producto a exportar a España incluye el [certificado SOIVRE](#) ya que garantiza la calidad y seguridad del producto.

Definiendo aún más el proceso exportador del azúcar mascabado, hubo que determinar qué tipo de operación se quería concretar, para ello se debían conocer los posibles compradores/clientes en el país de destino. Para lograrlo se consideraron los principales distribuidores de alimentos en dicho país y que fueran de origen español, según estos criterios son:

1. Mercadona.

2. Grupo DIA.
3. Consum.

Entre los tres, el más conveniente a considerar fue el Grupo Día, ya que este, además de poseer el mayor número de puntos de venta en España entre mercados propios y franquicias, en la Argentina contaba con numerosos puntos de venta en los cuales se vendían el azúcar mascabo y demás productos del grupo Ledesma, inclusive dentro de sus nuevas políticas comerciales, siguiendo las tendencias, Grupo Día buscaría un enfoque en sus tiendas de un consumo más naturista, siendo el producto en cuestión considerado más natural u orgánico, favoreciendo aún más dicha vinculación; lo que permitió en el caso hipotético, a la hora de definir las condiciones de contratación una carta de presentación para ambas partes, dado que si bien es otro mercado, las compañías se conocían, lo que facilitaría la comunicación y por ende aumentaría la probabilidad de llegar a buen puerto.

Previo a definir las diferentes estrategias de penetración de mercado, de promoción, comunicación y distribución, se determinaron los valores que se debían tener en cuenta en esta exportación, considerando que en un contenedor de 20 pies entran 10 pallet que están conformados cada uno por 200 cajas con 6 paquetes, haciendo un total de 12000 paquetes de 800 gr cada uno, por lo que dio un total bruto de 9600 kilos, igualmente el valor se estimó en unidades, aunque el peso sirvió para la cotización del transporte.

Cuadro Nro. 9: determinación de costo de mercadería

<b>Montos fijos para un contenedor de 20 pies</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>Precio en U\$S</b>
Costo de producto final embalado	15151
costo de depósito fiscal *	689
costo de despacho**	754
Flete interno Jujuy – Buenos Aires	850
Seguro interno	
<b>Costo total</b>	<b>17444</b>

*Fuente: elaboración propia*

\*Incluye 7 días libres de almacenaje, ingreso al SIM, recepción, consolidación, descarga, 1 traslado y carga. Todo concepto incluye IVA.

\*\*Incluye honorarios del despachante por U\$S 350 más costos de SENASA por U\$S 120 y gastos de Guarda de documentos por U\$S 84 y otros gastos por U\$S 200.

### *Cálculo del valor FOB*

Ahora bien, para finalizar el cálculo del valor FOB se debió utilizar la siguiente fórmula:

$$\frac{CM + EMB + FI + SI + CER + GA + GFB + OG}{1 - (COM + (DE / (1 + DE)) + (Un / (1 - IG))) + RE \times (1 - IG)}$$

Detalle de conceptos: CM: Costo de la Mercadería - EMB: Envases y Embalajes - FI: Flete Interno - SI: seguro Interno - CER: Certificaciones - GA: Gastos Aduaneros - GFB: Gastos Fijos Bancarios - OG: Otros Gastos - IG: Impuesto a las ganancias (%) - COM: Comisiones (%) - DE: Derechos de exportación (%) - Un: Utilidad Neta (%) - RE: Reintegro (%)

$$\frac{17444}{1 - (0.1 + (0.05 / (1 + 0.05)) + (0.2 / (1 - 0.35))) + 0.03 \times (1 - 0.35)}$$

Valor FOB = U\$S 33321.

Costo unitario FOB es de U\$S 2,77.

### *Calculo de valor CIF*

Valor total FOB + Flete internacional + Seguro internacional

$$27732 + 2503 + 221 = \text{U$S } 36045.$$

Cotización de flete y seguro por parte de la empresa Ocean Shipping.

De esta manera, y con el valor CIF constituido, restaba determinar las condiciones de venta, simulando nuevamente una venta al Grupo Día se proporcionó la siguiente oferta internacional:

### Cuadro Nro. 10: Oferta internacional

OFERTA INTERNACIONAL	
MERCADERIA	Azúcar Mascabo
CARACTERISTICAS	Cosechado y envasado en origen
MARCA	Ledesma

UNIDAD DE VENTA	Paquete de 800 gr
UNIDAD DE CAJA	Diez paquetes por bolsa
POSICION ARANCELARIA	1701.13.00
PRECIO	U\$S 2,77 por paquete de 800 gr (CIF Jujuy - Buenos Aires- Valencia)
CANTIDAD	12000 paquetes
CONDICION DE ENTREGA	CIF 2020
MEDIO DE TRANSPORTE	MARITIMO
FORMA DE PAGO	Carta de crédito a 60 días, se efectivizara a partir de la presentación del permiso de embarque

Fuente: elaboración propia.

Acompañado de ésta se formalizó la oferta de la siguiente manera:

Grupo Día España

Sr. José Manuel Blanco, director de compras.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con el motivo de ofertar Azúcar Mascabo marca Ledesma de la provincia de Jujuy, República Argentina, envasado en origen bajo normas internacionales y con un peso de 800 gr. (peso bruto), su posición arancelaria es 1701.13.00.

Con respecto a la cantidad, estamos ofreciendo 12000 paquetes, de 800 gr. cada uno, en cajas de 6 paquetes, distribuidos en 10 pallets, de 200 cajas cada uno, siendo el peso bruto total de 9600 Kg.

El precio individual de cada bolsa de 800 gr. es de U\$S 2,77 CIF Valencia, España, siendo de esta manera la oferta por un total de U\$S 36045.

El envío se realizará en contenedor lleno 20' FCL, siendo el agente de carga la empresa Ocean Shipping.

En referencia al pago se propone realizarlo mediante un crédito documentario o carta de crédito diferida, utilizando como divisa el Dólar Estadounidense. El plazo estipulado para la misma es de 60 días contados a partir de la aceptación de la oferta. Ledesma SAAI se obliga desde ese momento a envasar la mercadería ya mencionada, según condiciones de calidad y cantidad acordadas.

El plazo de vigencia de esta oferta es de 20 días, desde el día de la fecha.

Por cualquier consulta nos encontramos a su disposición.

Saluda atentamente

Ledesma SAAI

Desde la aceptación de la oferta se debió formalizar en teoría un contrato de distribución por el cual Grupo Día se comprometió a ofrecer Azúcar Rubio Mascabo marca Ledesma en todos sus puntos de venta, comenzando por sus tiendas oficiales y ventas online, por su parte Ledesma se comprometió a cumplir en tiempo y forma con las órdenes de compra pactadas y formalidades que corresponden a la exportación de productos alimenticios hacia el viejo continente.

Bajo los mismos supuestos, y quedando a cargo del Grupo Día la distribución del producto, si bien la promoción y la comunicación correrían por el mismo carril, se determinó que la empresa debería participar en alguna de las ferias internacionales del sector alimenticio en el viejo continente para el año 2023, como la Alimentaria & Horexpo Lisboa 2023 a celebrarse aproximadamente en marzo o también en marzo la IFE 2023 - International Food & Drink Event. La mayoría de estos eventos suelen realizarse en la primavera-verano europea.

Por otro lado, se debió celebrar un contrato de transporte con la empresa de transportes de carga Ocean Shipping, el cual incluyó el seguro de tipo A desde el puerto de Buenos Aires hacia el puerto de Valencia.

## **Conclusión**

Como se vio a lo largo de todo el trabajo, el azúcar mascabo es un producto muy particular, tal es así que se denomina de diferentes formas según la zona o país que se estudió, se logró determinar un mercado meta que, si bien no es el principal consumidor de azúcar del mundo, se lo considero sin dudas como una puerta de entrada al siempre ansiado mercado europeo.

Teniendo en cuenta el valor determinado para una posible exportación, sumado esto a los gastos de nacionalización, el azúcar rubio mascabo de Ledesma se creyó que podría competir directamente con productos de similares características, partiendo de los precios de referencia de las 3 empresas antes mencionadas en las que los valores rondaban entre los U\$S 3,75 y los U\$S 4,92 para presentaciones similares.

Además de lo expuesto, se comprendió que tanto Argentina como España o la eurozona en general se encuentran en momentos de cierta incertidumbre, valió la pena determinar que es posible, siempre considerando algunos imponderables, para una empresa como Ledesma, arriesgarse a tomar postura como oferente de sus productos no solo en España y Europa sino en todo el mundo porque cuando se venden productos de primera calidad siempre es más fácil expandirse.

## **Recomendaciones**

Como primera consideración, y sabiendo que es viable para una empresa como Ledesma, se le recomendaría adecuar el packaging, no para cumplir normas específicas, sino para adecuarse al gusto o a la costumbre de los consumidores, porque si bien se venden productos similares en bags, como se le denomina al packaging de Ledesma, en muchos casos se vio que se vende el azúcar en tetra-pack y con pico vertedor o también en bags con pico vertedor, o inclusive con cierre fácil, se entiende esto para mantener sus características por más tiempo.

Además de lo ya mencionado se aconsejaría participar en ferias comerciales en suelo europeo, en España en particular habría recién hacia fin de año (2022) o para el año 2024, por lo que se consideraría mejor participar en las ferias primaverales.

Con respecto a concretar o no una venta, se entiende que el tipo de cambio para las exportaciones siempre es un factor a tener en cuenta en la Argentina, más aun sabiendo que existen otros tipos de cambio para diferentes rubros exportadores, si bien no es algo que pueda controlar la empresa, esto lleva muchas veces a especular con las operaciones a realizar, por lo que se recomienda quizás aguardar la oportunidad que se pueda generar tanto desde el lado comercial, como podría ser la firma de un contrato de distribución como el supuesto mencionado en el caso expuesto, o aguardar a que dicho valor en el tipo de cambio sea más favorable aun para las exportaciones argentinas.

## Referencias

- Grupo Ledesma. (2021). Resultados de los negocios, Ledesma dialoga, Informe de sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/resultados-de-los-negocios/>
- Coazucar. (2022). San Isidro, Nosotros. Recuperado de: [http://www.coazucar.com/esp/sanisidro\\_nosotros.html](http://www.coazucar.com/esp/sanisidro_nosotros.html)
- Consejo Argentino sobre Seguridad de Alimentos y Nutrición. (6 de febrero de 2018). ¿Qué es el azúcar mascabo? Recuperado de: <https://infoalimentos.org.ar/temas/salud-y-alimentos/261-que-es-el-azucar-mascabo>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2022). Intercambio comercial argentino. Recuperado de: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_07\\_22F9FCC49C3F.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica_07_22F9FCC49C3F.pdf)
- Alfredo Zaiat. (17 de Julio de 2022). Cuál es la verdad de lo que pasa con las importaciones. Pagina12. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/437636-cual-es-la-verdad-de-lo-que-pasa-con-las-importaciones>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2022). Censo 2022. Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-GacetillaCompleta-355>
- Infoleg (2010). Resultados de Gestión 2009. Recuperado de: [http://www.infoleg.gov.ar/basehome/actos\\_gobierno/actosdegobierno1-2-2010-1.htm#:~:text=El%20objetivo%20general%20del%20Ministerio,Argentina%20en%20el%20contexto%20internacional](http://www.infoleg.gov.ar/basehome/actos_gobierno/actosdegobierno1-2-2010-1.htm#:~:text=El%20objetivo%20general%20del%20Ministerio,Argentina%20en%20el%20contexto%20internacional)
- ONU (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Grupo Ledesma (2021). Ledesma Dialoga, progreso de las comunidades locales. Recuperado de: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/progreso-de-las-comunidades-locales/>
- Kotler, Bloom y Hayes. (2004). Pág. 98. El Marketing de Servicios Profesionales», Primera Edición, Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Randall Geoffrey. (2003). Pág. 120. Principios de Marketing. Segunda Edición. Thomson Editores Sapin.
- Julián Gómez. (27 de septiembre de 2021). Matriz de Pugh: Cómo tomar una decisión de forma objetiva. Recuperado de: <https://www.laboratorioti.com/2021/09/27/matriz-de-pugh-como-tomar-una-decision-de-forma-objetiva/>
- AFIP. (1981). Ley 22415. Código Aduanero. Recuperado de: [https://cancilleria.gob.ar/userfiles/ut/diaju-codigo-aduanero-ley\\_22.415.pdf](https://cancilleria.gob.ar/userfiles/ut/diaju-codigo-aduanero-ley_22.415.pdf)

ANMAT. (09/2020). Código Alimentario Argentino, Capitulo X, Alimentos Azucarados. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

Partida Logistics. (2021). Requisitos para importar en España. Recuperado de: <https://partidalogistics.com/requisitos-para-importar-espana/>

## Anexo 1

### Parámetros de ponderación para matriz multicriterio

Tabla 1

Importaciones Totales 2021	
valor	Rango (miles de millones de U\$S)
1	0 > 100
2	100 > 200
3	200 > 500
4	500 > 1000
5	!000 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Valor importado desde argentina 2021	
valor	rango (millones de U\$S)
1	0 > 500
2	500 > 1000
3	1000 > 1500
4	1500 > 2000
5	2000 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Variación de impor. de Argentina de 2020-2021	
valor	Rango (%)
1	menos > -10
2	(-10) > 0
3	0 > 5
4	5 > 10
5	10 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

<b>Valor importado de azúcar rubio 2021</b>	
valor	Rango ( miles de U\$S)
1	0 > 4999
2	4999 > 9999
3	10000 > 99999
4	100000 > 499999
5	500000 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

<b>Derechos de Importación</b>	
valor	Rango
5	0 > 4.99
4	5 > 14.9
3	15 > 19.99
2	20 > 24.99
1	25 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

<b>Inflación acumulada a septiembre 2022</b>	
valor	Rango
5	0 > 0.99
4	1 > 2.99
3	3 > 4.99
2	5 > 9.99
1	10 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

<b>Crecimiento del PBI 2021</b>	
valor	Rango (%)
1	menos > 0
2	0.01 > 0.99
3	1 > 2.99
4	3 > 7.99
5	8 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

<b>PBI per cápita 2021</b>	
valor	Rango (Euros)
1	0 > 999
2	1000 > 4999
3	5000 > 19999

4	20000 > 39999
5	40000 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

<b>Crecimiento PBI per cápita 2020-2021</b>	
valor	Rango (%)
1	menos > 0
2	0.01 > 0.99
3	1 > 2.99
4	3 > 7.99
5	8 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

<b>Libertad económica</b>	
valor	Rango (posición)
5	0 a 10
4	11 a 50
3	51 a 100
2	101 a 150
1	151 a 178

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

<b>Facilidad para hacer negocios</b>	
valor	Rango (posición)
5	0 a 10
4	11 a 25
3	26 a 50
2	51 a 100
1	100 a 178

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

<b>Distancia</b>	
valor	Rango (Km))
5	0 > 999
4	1000 > 2999
3	3000 > 5999
2	6000 > 9999
1	10000 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Riesgo Pais	
Valor	Clasificación
7	A1
6	A2
5	A3
4	A4
3	B
2	C
1	D

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Comercio de mercaderías sobre PBI	
Valor	Rango (% del PBI)
1	0 > 9.99
2	10 > 19.99
3	20 > 49.99
4	50 > 74.99
5	75 > mas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Paises donde Ledesma comercializa	
Valor	Cantidad de productos/ramas
0	0
3	Al menos 1
5	Más de 2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Consumo de azúcar común	
valor	rango ( miles de toneladas)
1	0 > 250
2	250 > 500
3	500 > 750
4	750 > 1250
5	1250 > mas

Fuente: Elaboración propia