



TRABAJO FINAL DE GRADO

OPORTUNIDAD COMERCIAL PARA EL BIOETANOL DEL GRUPO LEDESMA EN EL MERCADO LATINOAMERICANO.

**CONSTANZA VICO RAMACCIOTTI
DNI: 41.482.295
LEGAJO: CIN02355
LICENCIATURA EN COMERCIO
INTERNACIONAL**

Indice.

Resumen.	3
Abstract.	3
Introducción.	4
Objetivos.	5
Análisis situacional.	6
Análisis Pestel.	6
Análisis Interno.	12
Análisis Internacional.	13
Posición arancelaria del producto.	13
Mercados mundiales.	14
Potencial exportación.	16
Diagnóstico.	17
Marco teórico.	19
Plan de implementación.	21
Conclusiones y recomendaciones.	28
Bibliografía	29
Tabla 1 Indicadores económicos de Argentina.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 2 Análisis FODA.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 3 Lista de exportadores del producto seleccionado.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 4 Mapa de los países exportadores.	Error! Bookmark not defined.
Table 5 Mercados potenciales.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 6 Ejemplo de Matriz Multicriterio.	19
Tabla 7 Importadores de alcohol en el año 2022.	21
Tabla 8 Criterios de evaluación.	21
Tabla 9 Matriz multicriterio ponderada.	23
Tabla 10 Calculo FOB.	25
Tabla 11 Marketing Mix "4 P"	26
Tabla 12 Diagrama de Gantt.	27

Resumen.

En el presente reporte de caso se llevó a cabo una investigación y análisis para identificar que oportunidades comerciales tiene el producto bioetanol del Grupo Ledesma en América latina como consecuente inserción y expansión comercial.

Primero para poder abordar dicho trabajo, se plantearon objetivos específicos claves; se realizó un análisis de la empresa en referencia a diferentes ejes, es decir, análisis doméstico, situacional e internacional obteniendo información a partir de variados filtros de selección. Luego se continuo con el desarrollo e indagación de mercados potenciales favorables a dicha oferta exportable para determinar un destino final, en conclusión, se obtuvo como resultado a México mercado conveniente para posicionar e internacionalizar el producto etanol. Se estableció el plan de implementación más idóneo para la estrategia de penetración y selección a dicho mercado, seguido de conclusiones y recomendaciones en base al crecimiento de competitividad y expansión de negocios por parte de Grupo Ledesma hacia otros países de América Latina.

Palabras claves: bioetanol; Grupo Ledesma; biocombustibles; oferta exportable; Latinoamérica.

Abstract.

In this case report, an investigation and analysis was carried out to identify what commercial opportunities the Ledesma Group's bioethanol product has in Latin America as a consequent insertion and commercial expansion.

First, in order to address this work, specific key objectives were proposed; An analysis of the company was carried out in reference to different axes, that is, domestic, situational and international analysis, obtaining information from various selection filters. Then continued with the development and investigation of potential markets favorable to said exportable offer to determine a final destination, in conclusion, it was obtained as a result to Mexico convenient market to position and internationalize the ethanol product. The most suitable implementation plan for the penetration and selection strategy to this market was established, followed by conclusions and recommendations based on the growth of competitiveness and business expansion by Grupo Ledesma to other Latin American countries.

Keywords: bioethanol; Ledesma Group; biofuels; exportable supply; Latin America.

Introducción.

En el presente trabajo se procede a detallar la identificación de oportunidades de negocio en el mercado internacional del bioetanol, producto fabricado por la empresa Ledesma. La principal intención es concretar una exportación a un nuevo mercado.

El grupo Ledesma es una empresa económica ubicada en la Localidad Libertador General de San Martín, Provincia de Jujuy, Argentina. El complejo agroindustrial cuenta con más de 40.000 hectáreas destinadas principalmente a la cosecha de la caña de azúcar, fábrica de azúcar, alcohol, bioetanol, papel y celulosa. Además, cuenta con hectáreas destinadas a la plantación de cítricos.

La producción y venta de alcohol y bioetanol, se realiza a través de la creación de Bioledesma S.A, quien se encarga de la comercialización y distribución a las diferentes refinerías asociadas a la marca. Su importancia se volvió vital desde el año 2010, así como su participación en el mercado, incrementando su productividad y posicionamiento como segundo productor de bioetanol.

El producto de análisis de investigación es el bioetanol. Es un combustible verde biodegradable cuya derivación proviene de la caña de azúcar. Su uso genera beneficios relevantes por estar destinado principalmente a la mezcla con derivados del petróleo en diferentes proporciones, creando sustentabilidad e intereses en la industria de los combustibles.

La producción del bioetanol está formada por varios procesos productivos, en primera instancia se extrae el alcohol de los jugos de la caña de azúcar, luego mediante un proceso de fermentación de los azúcares se llega al bioetanol de alta calidad que provee la empresa. Es un biocombustible que mejora el octanaje de la nafta y reduce la emisión de gases. En una era sustentable, es muy importante, que se tenga en cuenta en su producción y su uso.

El uso del bioetanol se comenzó a utilizar desde los años 70'. La importancia que tiene es por la capacidad de elevar el octanaje. A medida que pasó el tiempo se empezó a hablar del mismo y sedujo su uso, dicho biocombustible comenzó a pisar fuerte en los

Estados Unidos y a expandirse por las diferentes regiones gracias a la ayuda que brinda en la contaminación del medioambiente a través del uso masivo de combustibles no verdes.

Ledesma es una empresa que se dedica a la comercialización y producción de varios productos como antes se mencionó, diversas unidades de negocios que en el presente trabajo se ha elegido la de alcohol y bioetanol ya que es un tema de actualidad interesante.

En la actualidad, la gran contaminación mundial es generada a causa de los combustibles y la creciente demanda energética que con lleva a la búsqueda de nuevos combustibles y sus derivados, que sean amigables con el medio ambiente además de sostenibles y renovables.

En los últimos dos años se ha incrementado el interés y la producción del alcohol y bioetanol a consecuencia del COVID 19. Esto generó un cambio en nuestros hábitos, creando la costumbre de utilizar sanitizantes como nuevo estilo de vida y por lo tanto muchos productores de otros productos, comenzaron a interesarse por la producción del alcohol, lo que trajo una oportunidad en la pandemia para la expansión del rubro farmacológico.

Objetivos.

Objetivo general.

Identificar una oportunidad comercial en Latinoamérica para una potencial exportación de bioetanol producido por la empresa Ledesma S.A, en el primer semestre del año 2024.

Objetivos específicos.

1. Identificar un potencial cliente para la comercialización del bioetanol.
Describir la estrategia de penetración de mercado para el bioetanol hacia el destino previamente seleccionado.

Análisis situacional.

En el siguiente apartado se abordará el análisis situacional interno de la empresa, luego un análisis doméstico y por último un análisis internacional que permitirán recopilar y procesar la información necesaria para desarrollar eficazmente el presente trabajo.

En Argentina durante la última década ha habido un constante crecimiento en cuanto al desarrollo de nuevas energías que potencian la sustentabilidad y el cuidado al medio ambiente. Los biocombustibles tomaron un papel importante ya que incentivan al desarrollo productivo y energético, convirtiéndose año a año en una solución sostenible como alternativa del petróleo y sus derivados. Contribuyendo a la generación de empleos, agregando valor en la agroindustria y generando interés por la producción del bioetanol a través de la caña de azúcar. Disminuyendo la huella de carbono relacionada al cambio climático y apoyando a la menor emisión de gases, con la mezcla de biocombustibles junto a las naftas del país.

El bioetanol se transformó en una fuente de gran importancia en la industria agrícola, convirtiéndose en una energía amigable con el medio ambiente ya que ayuda a contrarrestar el riesgo en la productividad.

Durante la pandemia el consumo del bioetanol como combustible verde bajo considerablemente ya que las personas al no poder salir de sus casas, no utilizaban sus vehículos. Pero como en la actualidad la enfermedad COVID 19 es casi nula en todo el mundo, se pudo incrementar su uso y por lo tanto impulsar su producción y comercialización.

Como centro del mencionado análisis situacional, se agrega la matriz de análisis PESTEL, la cual abarca una mirada política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Análisis Pestel.

Político

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad (Santander Trade, 2023).

Durante el primer semestre de 2023, la República Argentina ejercerá la Presidencia Pro Tempore del MERCOSUR, con el doble objetivo de profundizar el diálogo con nuestros

socios y fortalecer el proceso de integración regional, en el marco de nuevos desafíos regionales y globales.

Nuestro país trabajará con el objetivo de proyectar al MERCOSUR como una región única por su capacidad para la generación de riqueza y oportunidades de negocios, producción y exportación de alimentos y energía, agregando valor a partir de la calificación de sus recursos humanos para expandir su participación en el comercio internacional (Gobierno Argentino , 2023).

Asimismo, existen organismos que fomentan a las exportaciones como la Comisión Nacional de Comercio Exterior, Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, Cámara Argentina de comercio, Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, la Cámara de Exportadores e Importadores de la República Argentina y por último, el Pro Córdoba la cual se concibió como una sociedad de economía mixta en la que los sectores públicos y privados interactúan promoviendo la política comercial externa y la inserción internacional de las empresas (ProCordoba, 2023).

La Base Monetaria creció en lo que va de 2023 en unos \$274.472 millones o un 5,3%, hasta los \$5,5 billones (\$5.478.224 millones), una tasa muy por debajo de la inflación. Y en una comparación interanual, la Base creció 48,6% una tasa que fue menos que la mitad de la inflación. Para mantener esta disciplina de suba moderada en la Base Monetaria, el Banco Central apeló a una fórmula conocida, la de la fuerte absorción de pesos a través de sus títulos de deuda, las Letras de Liquidez (Leliq) y los Pase pasivos (Infobae, 2023).

Económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2022, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 4%, impulsado principalmente por la recuperación de sectores afectados por la pandemia. Sin embargo, se espera que la segunda economía de Sudamérica crezca con un ritmo más suave en los próximos años. El FMI proyectó un crecimiento del 2% para 2023 y 2024, ya que la tensión monetaria y las presiones sobre los precios debieran fragilizar los mercados laborales y el consumo privado.

Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un -3,8% del PIB, mientras que la deuda pública llegó al 76% en 2022. Por lo demás, el país avanzó en la renegociación de su deuda de USD 40.000 millones con el FMI, y logró un acuerdo en 2022. Por ello, se prevé que el país siga reduciendo el desbalance macroeconómico y que restaure el orden fiscal en los próximos años. Aunque la pandemia golpeó con fuerza la economía argentina, el país se ha ido recuperando y el gobierno ha implementado medidas para contrarrestar la crisis económica. (Santander Trade, 2023).

A continuación, se insertarán los datos sobre los indicadores de crecimiento del año 2020 al 2024 inclusive. Visualizando el crecimiento de factores económicos como el PBI, inflación, endeudamiento por parte del estado y la balanza de transacciones.

Fuente: (Santander Trade, 2023).

Respecto al tipo de cambio, la cotización oficial del dólar estadounidense para la compra es de \$230,8 y para la venta de \$242,6; y el Euro se encuentra en \$250,6 para la compra y \$262,6 para la venta. Por otro lado, el dólar blue que es el que rige mayormente en el mercado interno se encuentra a \$487 (BCRA, 2023).

El dólar estadounidense es uno solo, pero en el mercado de divisas del país cotizan más de 15 tipos de cambio (Página 12, 2023). Nos enfocaremos en los más relevantes para este trabajo, en base a información extraída de Página 12 definiremos algunos de los tipos de cambio.

- Dólar oficial o de importación: es el tipo de cambio de referencia en el país, la cotización pura del dólar, sin ningún tipo de impuesto ni extra. También es llamado “dólar minorista”, aquel que empresas compran o venden al banco para importar. Es el valor al que se liquidan las exportaciones.
- Dólar blue: es el tipo de cambio que se compra y vende por fuera del circuito formal, es decir, el que se comercializa en “cuevas” o “arbolitos”. Es también conocido como dólar paralelo, informal e ilegal. Si bien existió siempre, cobró mayor relevancia luego de que el expresidente Mauricio Macri impusiera el cepo cambiario en 2019, medida de restricción que permite una compra mensual de hasta 200 dólares en el mercado oficial.

- Dólar mayorista: es el tipo de cambio que opera en el mercado mayorista, donde operan los bancos, agentes de comercio exterior y casas de cambio autorizadas. A diferencia del minorista, con este tipo de cambio se realizan ventas o compras a gran escala, por lo que suele ser más barato.
- Dólar soja: con el objetivo de promover la liquidación de exportaciones de soja y fortalecer las reservas del Banco Central, el Gobierno anunció en septiembre de 2022 la primera edición del "dólar soja".

Social

Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un -3,8% del PIB, mientras que la deuda pública llegó al 76% en 2022. Por lo demás, el país avanzó en la renegociación de su deuda de USD 40.000 millones con el FMI, y logró un acuerdo en 2022. Por ello, se prevé que el país siga reduciendo el desbalance macroeconómico y que restaure el orden fiscal en los próximos años. Aunque la pandemia golpeó con fuerza la economía argentina, el país se ha ido recuperando y el gobierno ha implementado medidas para contrarrestar la crisis económica. (Santander Trade, 2023).

Dentro de un panorama general el (Banco Mundial, 2023) analiza e informa medidas sociales propuestas tales como mejorar el acceso a los servicios básicos para los más vulnerables es otro de los ejes de acción. De esta manera, acompañamos al sector de educación, para mejorar los resultados de aprendizaje en la educación secundaria y promover el desarrollo de capacidades orientadas al mercado laboral. En salud, se continúa la implementación del sistema de cobertura universal en las provincias. La eficiencia de la administración pública es otro de los ejes de acción. Se trabaja en fortalecer la coordinación interjurisdiccional con el fin de mejorar la provisión de servicios básicos (como agua y saneamiento).

Tecnológico

El sector terciario es el que más contribuye al PIB, con un 52,5%, y emplea al 78,1% de la población activa. Argentina se ha especializado en áreas de servicios de alta tecnología y es especialmente competitiva en el desarrollo de software, centros de atención telefónica, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC se desarrolla con fuerza, al igual

que el turismo, que se está convirtiendo en un sector cada vez más importante. (Santander Trade, 2023).

Un equipo de investigadores del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y de la Unión Europea analizaron el potencial técnico y agronómico de las tecnologías que se orientarán a transformar el residuo de la caña de azúcar en bioetanol, durante un encuentro que se llevó a cabo en Buenos Aires. El objetivo era analizar cuáles son las nuevas tecnologías que podrían utilizarse para aprovechar los derivados de diferentes tipos de biomasa, y en el caso de la Argentina, se seleccionó el residuo de la caña de azúcar como materia prima competitiva.

“En el mundo, hay una marcada tendencia hacia el uso de energías renovables, y eso nos ubica en una posición privilegiada como generadores de biocombustibles y de energía a partir de la biomasa en general”, destacó Jorge Hilbert, referente en biocombustibles del INTA (CasaRosada, 2019).

Ecológico

Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Apoyar medidas climáticas y crecimiento a largo plazo. Los principales objetivos de esta área son la transición hacia una matriz energética más limpia, promover la economía rural climáticamente inteligente y apoyar una economía resiliente. Entre los objetivos a lograr se encuentra la reducción de la contaminación local, la gestión y protección de los recursos naturales y la biodiversidad. (Banco Mundial, 2023).

Legal

El sistema argentino nos permite contar con el acceso rápido y completo a la información de diversas regulaciones y normativas que facilitan las exportaciones e

importaciones del país, además de contar con diferentes acuerdos comerciales que posibilitan la eliminación o disminución de aranceles, reducir costos y mejorar la competitividad entre las empresas.

En la Argentina, el sector de biocombustibles tuvo un desarrollo fuerte a partir del 2006, cuando se promulgó la Ley 26.093, que establecía, entre otras cosas, el uso obligatorio de biodiesel y bioetanol para mezclas de gasoil y nafta (Nemirovsky, 2018).

Análisis Interno.

Desde 2010, cuando se reglamentó la Ley de Biocombustibles, las naftas en la Argentina están mezcladas con una parte de bioetanol, que se obtiene tanto de la caña de azúcar como del maíz. Hoy ese corte obligatorio de biocombustible en las naftas es del 12%, aunque cuando hay disponibilidad y los precios son convenientes para las refinadoras la proporción sube un poco, mientras que suele no alcanzarse en la situación contraria (Groba, 2023).

El alcohol, que se obtiene por medio de la fermentación de los azúcares, es un insumo básico para la industria licorista y de bebidas espirituosas. También se vende a laboratorios medicinales, fabricantes de perfumes y a la industria química. Producto de la alta calidad que caracteriza el alcohol de Ledesma, los clientes de la empresa pueden exportar parte de su producción a los mercados más exigentes, como Estados Unidos, Japón y Europa. Además, el alcohol es la materia prima para la elaboración de bioetanol, un combustible renovable que tiene cada vez más participación en las naftas del país y un rol destacado en la matriz energética nacional, ya que permite ahorrar divisas, al sustituir importaciones de petróleo.

El uso de estos biocombustibles le permite a nuestro país ahorro de energía fósil, ahorro de divisas y mejora de la calidad de las emisiones de gases de efecto invernadero. En Ledesma producimos y vendemos el bioetanol a las refinerías a través de BioLedesma S.A., que se creó especialmente para comercializar este producto en 2010. Su participación en el mercado fue creciendo año tras año, hasta llegar a convertirse en el segundo productor de bioetanol a base de caña del país, con una participación en el mercado de aproximadamente el 8 %.

Ledesma atiende el mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Por otra parte, trabaja con empresas medianas y grandes de diversos segmentos de la industria nacional y extranjera, operando con los de menor consumo a través de distribuidores. Clientes: El negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol 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 (Ledesma, 2020).

A continuación, se adjuntará la matriz foda, la cual es una herramienta para analizar lo interno de una empresa en donde visualizas sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.



Fuente: elaboración propia.

Análisis Internacional.

En el siguiente análisis de alcance internacional se abarcará la posición arancelaria del producto en cuestión, el alcohol, las exportaciones a mercados mundiales y además las oportunidades en América Latina y el Caribe y un mapa del potencial exportador.

Posición arancelaria del producto.

Posición arancelaria: 2207.10.10.000J.

- Derecho de Exportación: 4.50%.
- Reintegro Intrazona: 1.25%.
- Reintegro Extrazona: 1.25%.

Intervenciones COMEX:

- Exportación de alcoholes.
- Reintegro adicional alimentos.
- Constancia de producto orgánico.
- Desgravación del derecho de exportación para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs).
- Solicitud de Licencia de Marca País.

Preferencias Arancelarias:

Australia, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Paraguay, Perú, Suiza, Egipto, EE. UU, Uruguay y Venezuela.

Fuente: elaboración propia con información proveniente de (CIVUCE, 2023).

Mercados mundiales.

Lista de exportadores del producto seleccionado en 2021 en el mundo.

Producto: 2207 Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico $\geq 80\%$; alcohol etílico y aguardiente, desnaturalizados, de cualquier graduación.

Fuente: (Trade Map, 2022).

Mapa de los países exportadores del producto en la región de Latino América y el Caribe.

Fuente: (Trade Map, 2022).

Potencial exportación.

Los mercados con mayor potencial de exportación de 220710 Alcohol etílico sin desnaturalizar, grado alcohólico $\geq 80\%$ provenientes de Argentina son Brasil, Estados Unidos, y Países Bajos. Argentina tiene lazos comerciales más fuertes con Uruguay. Estados Unidos es el mercado con el mayor potencial de demanda de 220710 Alcohol etílico sin desnaturalizar, grado alcohólico $\geq 80\%$.

Fuente: (ITC, 2023)

Diagnóstico.

En base a la información expuesta en el análisis situacional, se puede decir que es posible realizar una oferta exportable del producto en cuestión hacia un mercado Latinoamericano. Argentina posee actores claves en la agroindustria, capaces de alcanzar la eficacia a la hora de realizar una operación comercial, presentar confiabilidad al cliente y comodidad en cuanto a la utilización de recursos renovables y responsables con el medio ambiente.

En mayo de este año comenzó la zafra la cual proyecta escenarios positivos ya que se esperan cifras de producción similares a las del año 2022 a pesar de las sequías producidas ese mismo año. Ledesma realizó una inversión millonaria y exitosa hasta el momento, implementando un sistema de riego adicional en todas sus fincas, preparándose por si este año se encuentran con lluvias escasas, no tener ningún problema que afecte a la producción 2023.

Según el artículo publicado por (Quaizel, 2023) Ledesma ha realizado inversiones millonarias tales como US\$15 millones en el manejo agrícola. Esto incluye US\$6 millones en maquinaria pesada, US\$3,8 millones en un nuevo sistema de riego por energía potencial,

US\$5 millones en programas de plantación y US\$800.000 en defensas y tomas de agua. Además, el autor emplea que a estos US\$15 millones se le agregan otros US\$16 millones en la fábrica de azúcar, que incluyen recambio de máquinas, mantenimiento de equipos y plantas, equipamiento de seguridad e implementación de nuevas tecnologías, además de los salarios para los trabajadores que se emplean en todo este recambio durante el receso interzafra.

Un punto a favor es que Argentina participe en el Mercosur, lo cual permite obtener expansión regional y comercial con sus integrantes y también, con el resto del mundo. El mismo constituye un espacio estratégico en conjunto con los demás países integrantes donde el desarrollo económico y político son puntos relevantes capaces de brindar certidumbre, impulsar la inserción económica global, obtener mayor margen en los negocios internacionales, incentivar el desarrollo de inversiones y producir un aumento en el factor social, como la generación de empleos.

Otro punto favorable son los incentivos que el gobierno prevé a las empresas fomentando a las exportaciones y al mercado nacional tales como reintegros, reembolsos, prefinanciación, financiamiento para promoción en ferias internacionales, rondas de negocios dentro de los foros nacionales o internacionales, devolución del IVA, deducción de impuesto a las ganancias, entre otras, permitiendo así ventajas de cara al comercio exterior.

Un tema de gran relevancia es el tipo de cambio que su el valor en el mercado aumenta generando incertidumbre y además, existen trabas por parte del gobierno que a las empresas le dificulta la realización de operaciones comerciales. Estas mismas trabas influyen en el comercio internacional impidiendo que los exportadores puedan vender mercadería en el exterior y también, que los importadores puedan comprarlas. La devaluación de la moneda argentina genera que los costos relativos de los productos se reduzcan a comparación de los de otros países, incrementando las exportaciones, pero como lado negativo haciendo que aumenten las importaciones de las materias primas.

Expandirse en el mercado internacional concretando exportaciones hacia Latinoamérica es una oportunidad para la empresa, creando operaciones comerciales del comercio exterior con países limítrofes y no limítrofes. Así podría diversificarse Ledesma

entrando a nuevos mercados permitiéndole contar con diferentes maneras de enfrentarse a desafíos que deba atravesar en el camino y beneficiarse con nueva información, capacitaciones, negocios y sistemas de programación. De esta forma, comenzar con el proceso de internacionalización llevaría a que la empresa cree nuevos puestos de trabajo y avances tecnológicos, tanto en el área de comercio internacional, como en sus productos o en la industria de los biocombustibles. Con asesoramiento adecuado de parte de personas capacitadas en el rubro y también, contactando a organismos públicos podrá la empresa facilitar el proceso de exportación del bioetanol hacia mercados dentro de Latinoamérica y en un futuro, al resto del mundo.

Luego de lo mencionado anteriormente la empresa podría comenzar a implementar el plan de acción para llevar a cabo la exportación e internalización, creando una mejora visible en la producción y comercialización, y llegar a cumplir el objetivo de expansión y crecimiento que proyectan.

Marco teórico.

En este apartado se mencionan las herramientas que se usará n para los objetivos específicos y el objetivo general.

1. Selección de mercados

La primera herramienta que se utilizará será la selección de mercados que permite obtener información principal sobre los países con los que queremos negociar y compararlos entre ellos para obtener como resultado final el mercado al que apuntaremos. En este trabajo, usaremos la matriz multicriterio, la cual según la Asociación Española para la Calidad permite evaluar y comparar distintas opciones puntuándolas de manera objetiva respecto a criterios de interés para un problema.

Dentro de dicha matriz, se analizan factores políticos, económicos, sociales, geográficos y de mercado. A cada uno de ellos se le asignará un puntaje relativo en base a la importancia que se analice. Luego comenzará la ponderación, asignándole un rango a cada criterio establecido que va en una escala de 1 a 5, donde 1 equivale a las peores condiciones y 5 a las mejores condiciones. Se realizará dicha ponderación con cada uno de

los factores, según la información recaudada de cada criterio y país que se analiza, el resultado final será la mejor alternativa que se obtenga según los atributos analizados.

Tabla 6 Ejemplo de Matriz Multicriterio.

<i>Criterios</i>	RESULTADOS
<i>Peso</i>	0,15	0,25	0,15	0,1	0,25	0,1		
..... <i>Valor</i>	3	4	4	1	3	5		
..... <i>Ponderado</i>	0,45	1	0,6	0,1	0,75	0,5		
..... <i>Valor</i>								
..... <i>Ponderado</i>								
..... <i>Valor</i>								
..... <i>Ponderado</i>								
..... <i>Valor</i>								
..... <i>Ponderado</i>								

Fuente: Elaboración Propia.

2. Penetración de mercados.

Según la empresa Como Importar en Argentina hay que tener en cuenta estrategias de entrada a mercados internacionales para obtener resultados de negociación más eficaces. Se puede acceder a dichos mercados a través de franquicias, exportación directa de productos, búsqueda de socios, comprar una empresa ya constituida o ventas en cadena.

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar y trabajar sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación.

Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales (Espinosa, 2015):

- **Producto:** El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características, tal y como se hacía años atrás.
- **Precio:** El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.
- **Plaza / Distribución:** En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado.
- **Promoción:** a través de la promoción las empresas pueden dar a conocer como sus productos, y pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido.

Plan de implementación.

Luego de lo abordado anteriormente en el marco teórico se profundizará sobre las herramientas mencionadas para el correcto abordaje de los objetivos específicos.

Identificar un potencial cliente para la comercialización del bioetanol.

Para dar respuesta al primer objetivo específico comenzaremos con la selección de los primeros cinco países importadores del alcohol en el año 2022 dentro de Latinoamérica,

principalmente el valor importado y cantidad importada. Estos son Brasil, México, Colombia, Chile y Perú.

Tabla 7 Importadores de alcohol 2207.10.10.000J en el año 2022.

Paises	Valor importado en 2022 (miles de USD)	Cantidad importada en 2022 (toneladas)
Brasil	204,099	249,379
Mexico	103,175	144,32
Colombia	49,726	44,411
Chile	34,473	39,146
Peru	34,053	39,933

Fuente: (Trade Map, 2022).

Para el desarrollo de la matriz multicriterio se recopiló información relevante para el presente análisis de selección de mercado. Luego se realizó el proceso de valorización de los criterios macroeconómicos seleccionados para medirlos en una escala del 1 al 5. Posteriormente, los valores finales en cada criterio fueron ponderados, estableciendo un valor según la relevancia y finalizando con la suma de todos los factores elegidos para obtener los resultados finales y así, definir la selección del país al cual podremos realizar la operación comercial.

Tabla 8 Criterios de evaluación.

Paises	Importaciones totales del año 2022 (USD)	Valor	Valor	Escala de valores en miles de USD
Brasil	204,099	3	1	0 -50
Mexico	103,175	3	2	50 -100
Colombia	49,726	1	3	100 - 300
Chile	34,473	1	4	300 -600
Peru	34,053	1	5	Mas de 600

Fuente: (Trade Map, 2022).

Paises	Derecho de importacion (%)	Valor	Valor	Rango (%)
Brasil	9,6	4	1	0 - 4
Mexico	37,6	5	2	4 - 6
Colombia	7,8	3	3	6 - 8
Chile	3,2	1	4	8 - 10
Peru	4,9	2	5	Mas de 10 %

Fuente: (Trade Map, 2022).

Paises	Inflacion estimada año 2023 (%)	Valor	Valor	Rango (%)
Brasil	6,02	4	1	0 - 2
Mexico	6,25	4	2	2 - 4
Colombia	9,49	5	3	4 - 6
Chile	4,6	3	4	6 - 8
Peru	4,95	3	5	Mas de 8%

Fuente: (Santander Trade, 2023).

Paises	Crecimiento del PBI (%)	Valor	Valor	Rango (%)
Brasil	1,91	1	1	0 - 2
Mexico	2	1	2	2 - 4
Colombia	2,8	2	3	4 - 6
Chile	0,8	1	4	6 - 8
Peru	2,6	2	5	Mas de 8%

Fuente: (Santander Trade, 2023).

Paises	Riesgo pais (%)	Valor	Valor	Rango
Brasil	B	3	1	A1 - A2 (Muy bajo)
Mexico	B	3	2	A3 - A4 (Bajo)
Colombia	B	3	3	B (Medio)
Chile	A4	2	4	C (Alto)
Peru	A4	2	5	D (Muy alto)

Fuente: (Coface, 2023).

Paises	Facilidad para hacer negocios (1 - 190)	Valor	Valor	Rango (numero de puesto)
Brasil	124	5	1	10 - 30
Mexico	60	3	2	30 - 50
Colombia	67	3	3	50 - 80
Chile	59	3	4	80 - 100
Peru	76	3	5	Mas de 100

Fuente: (BancoMundial, 2019).

Una vez obtenidos los valores, se podrá realizar la ponderación de la matriz multicriterio, la cual dio el siguiente resultado:

Tabla 9 Matriz multicriterio ponderada.

Criterio		Importaciones totales del año 2022 (USD)	Derecho de importacion (%)	Inflacion estimada año 2023 (%)	Crecimiento del PBI (%)	Riesgo país (%)	Facilidad para hacer negocios (1 - 190)	RESULTADOS
	<i>Peso</i>	0,15	0,25	0,15	0,1	0,25	0,1	1
Brasil	<i>Valor</i>	3	4	4	1	3	5	3,4
	<i>Ponderado</i>	0,45	1	0,6	0,1	0,75	0,5	
Mexico	<i>Valor</i>	3	5	4	1	3	3	3,45
	<i>Ponderado</i>	0,45	1,25	0,6	0,1	0,75	0,3	
Colombia	<i>Valor</i>	1	3	5	2	3	3	2,9
	<i>Ponderado</i>	0,15	0,75	0,75	0,2	0,75	0,3	
Chile	<i>Valor</i>	1	1	3	1	2	3	1,75
	<i>Ponderado</i>	0,15	0,25	0,45	0,1	0,5	0,3	
Peru	<i>Valor</i>	1	2	3	2	2	3	2,1
	<i>Ponderado</i>	0,15	0,5	0,45	0,2	0,5	0,3	

Como se puede observar en el análisis de la matriz multicriterio, México es el país resultante con un valor mayor al resto de 3.45 puntos, esto significa que será el mercado para el cual se realizará la exportación del bioetanol por parte de la empresa Ledesma. El resultado final es positivo ya que luego del análisis de los criterios de evaluación elegidos, México posee un riesgo país bajo que permite obtener certeza a la hora de concretar operaciones comerciales y, además, dentro del ranking de facilidad para realizar negocios se encuentra en

una buena posición, es decir, cuenta con un clima favorable para el desarrollo comercial de los negocios.

Describir la estrategia de penetración de mercado para el bioetanol hacia el destino previamente seleccionado.

La exportación que se analiza en el presente caso será la de venta directa, es decir, de empresa a empresa, comercializando un total de 38.000 litros de bioetanol. Capacidad con la cuenta la empresa Ledesma, ya que ésta cuenta con esa producción.

Una vez que tenemos el país para realizar la oferta comercial, ahora se tiene que definir el cliente al cual se le venderá el producto. Realizando la búsqueda de empresas importadoras del bioetanol, solo se encontró una, ya que el resto importa el alcohol para la producción de licores o comestibles. Según la fuente de información (Trade Map, 2022), la empresa Ingenio Tamazula S.A De C.V importa alcohol y será una gran oportunidad poder exportarles a ellos el producto de la empresa Ledesma.

A continuación, se desarrollará el marketing mix para así profundizar y detallar la oferta comercial:

❖ Producto

El alcohol que produce Ledesma es un producto de calidad alta y confiable, elaborado a partir de melaza, subproducto proveniente del jugo de azúcar extraído de la caña de azúcar. El alcohol es clasificado como producto inflamable y volátil, además de peligroso y es por ello que se debe transportar de manera específica y según condiciones previstas en normativas. Su transporte será en tanque cisterna el cual es utilizado para este tipo de operaciones por su aislamiento seguro y equipamiento apto. Respecto a su exportación será necesaria la inscripción en el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) y además, contar con un certificado aprobado de SEDRONAR.

❖ Precio:

Respecto al precio, la empresa debería venderlo al valor igual o menor FOB de 0,62 USD/Litro, de esa forma adquirirá competitividad en el mercado. A continuación, se detallará el precio FOB, calculado a través de CIVUCE:

Tabla 10 Cálculo FOB.

Concepto	Importe USD
Cantidad de litros	38.000
Precio por litro	\$0.62
Costo de producción	\$23.560
Utilidad (10%)	\$2.356
Precio EXW	\$25.916
Gastos de embalaje	\$0
Flete interno	\$750
Seguro interno	\$185
Gasto de aduana	\$1.200
Precio FOB	\$28.051

Fuente: Elaboración propia.

❖ Plaza:

En este caso la distribución del producto es muy importante por la volatilidad del biocombustible por ello el medio de transporte será vía terrestre, con respecto al Incoterm se utilizará DDP, lo que implica que la logística será propia al igual que los costos de operación. Su salida será desde Buenos Aires, Argentina, con destino al paso fronterizo Talismán, México.

Para una correcta exportación se deben cumplir con ciertas intervenciones precisas como (Tarifar, 2023):

- INV - Instituto Nacional de Vitivinicultura

Se exigirá, al momento de la oficialización, el Certificado de Análisis de Aptitud Exportación, expedido por el INV.

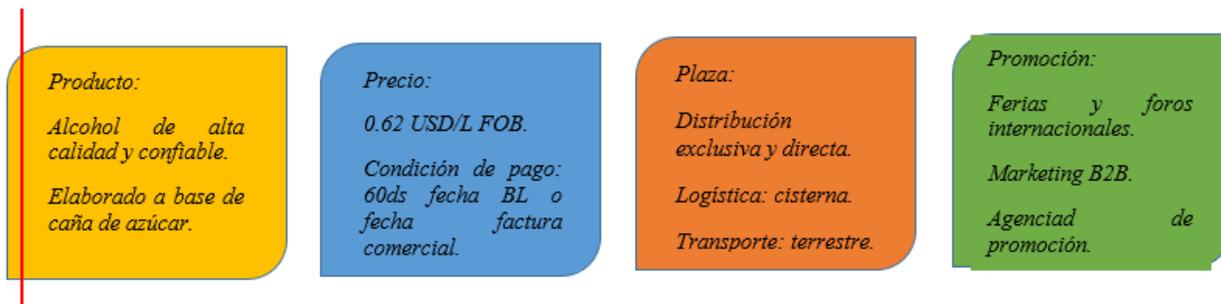
- SEDRONAR - Registro Nacional de Precursores Químicos - Lista III

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:**

Gracias a la publicidad y comunicación del producto se puede dar a conocer las características del mismo, su producción, finalidad, precio y formas de comercializarlo, además de recopilar las necesidades del público en cuestión para dicho mercado. Hay distintas formas de lograr el alcance querido por la empresa, una de ellas es a través de la asistencia a ferias internacionales y foros como Dropet Ethanol & Biofuels Conference y Enex New Energy, relacionados al comercio y conocimientos sobre los biocombustibles, biomasa y energías renovables donde además podés comunicarte y relacionarte con demás empresas o clientes potenciales. Otra forma es el marketing b2b (Business to business), es decir, contacto empresa a empresa de forma directa que permite un alcance mayor con los posibles importadores para hacerles una oferta y que la relación comercial perdure en el tiempo, así luego continuar hacia la búsqueda de nuevos clientes. También, consultar con agencias de promoción como ProCordoba genera crear un pilar de apoyo ya que la misma ayuda con la inserción de empresas a mercados internacionales acompañándolas en todo el proceso.

Tabla 11 Marketing Mix "4 P"



A continuación, se establecen las acciones necesarias a través de un Diagrama de Gantt para Grupo Ledesma para llevar a cabo en un tiempo aproximado el plan de internacionalización hacia Latinoamérica.

Tabla 12 Diagrama de Gantt.

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Análisis y selección de mercado							
análisis y deficion de destino.							
Búsqueda y contacto con potenciales clientes							
Inscripción de la empresa como exportadora							
Inscripción en directorios de exportación							
Deficion de cantidades a exportar.							
Definicion de precio.							
Definicion de distribucion							
Definicion de promocion.							
Participación en ferias internacionales							
Implementacion Marketng B2B.							
Acuerdo y definición de condiciones de venta							
Plan de implementacion.							

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones.

La realización del presente trabajo tuvo como objetivo general la búsqueda de oportunidades para comercializar el bioetanol de Grupo Ledesma hacia un mercado Latinoamericano. La empresa cuenta con una trayectoria de 115 años en el rubro y es conocida en cada mercado de sus respectivos productos por su alta calidad, constancia y dedicación, además de contar con una gran productividad que permite obtener una ventaja respecto a su competitividad. Y, además, no es menor la relevancia que en los últimos años han tomado los biocombustibles insertándose al mercado como alternativa energética a pesar de las fuertes crisis macroeconómicas existentes en el país.

Luego de haber concluido con un análisis extenso, de haber profundizado en cuanto a las estrategias de inserción en el mercado y desarrollado los objetivos planteados se concluye con éxito el poder abordar la oportunidad comercial y de internacionalización del producto en cuestión. Se obtuvo como resultado final la viabilidad de una potencial expansión a mercados internacionales, en este caso, hacia México un país con clima de negocio muy favorable, una cercanía comercial importante y con una oferta exportable que dé comienzo a la internacionalización hacia mercados Latinoamericanos.

La implementación del Marketing Mix le permitirá a Grupo Ledesma crear un diferencial respecto a la competencia e implementar una estrategia de penetración eficaz permitiéndole lograr el objetivo propuesto, insertarse a mercados internacionales y continuar con su tan reconocida trayectoria empresarial.

Además, considero óptimo realizar algunas recomendaciones, por un lado, adoptar la tecnología antes mencionada por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) sobre la generación de biomasa proveniente de los desechos que deja la caña de azúcar, generando nuevas tecnologías y creando ventajas diferenciales respecto a la competencia. Por otro lado, asistir a ferias y conferencias internacionales sobre el producto permite abrir nuevas puertas comerciales y conocer que opciones se presentan hoy en día en el mercado, para así innovar, adaptarse y crear una red de conocimientos y contactos mucho más extensa.

Por último, realizar en un futuro, un análisis sobre la expansión a otros mercados que no sean Latinoamericanos para sí alcanzar un nivel más alto de expansión de negocios como así empresarial también, dejando una visión como empresa de alto alcance y compromiso.

Bibliografía

Argentina.gob.ar. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria#:~:text=El%20sector%20de%20Agroindustria%20constituye,personas%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs>.

Banco Mundial. (2023). *Banco Mundial*. Obtenido de

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#2>

BancoMundial. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>

- BCRA. (2023). *Banco Central de la Republica Argentina*. Obtenido de https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp
- CasaRosada. (2019). *casarosada.gob.ar*. Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/eventos-destacados-presi/46377-buscan-transformar-residuos-de-cana-de-azucar-en-bioetanol>
- CIVUCE. (2023). *CIVUCE*. Obtenido de <https://ci.vuce.gov.ar/posicion/preferencias?posicion=2207.10.10.000J&operacion=exportacion>
- Coface. (2023). Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Documents/9no%20semestre/TESIS/COFACE_BAROMETRE_T32022_Carte_VGB.pdf
- Empresariales, U. P. (2019). *universidad panamericana*. Obtenido de <https://blog.up.edu.mx/7-factores-de-exito-para-internacionalizar-tu-marca>
- Espinosa. (2015). Obtenido de <https://robertoepinosa.es/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Gobierno Argentino . (2023). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. República Argentina*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/politica-exterior/mercosur-pta/presidencia-pro-tempore-argentina-2023>
- Groba. (2023). *Alejandra Groba*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/378697-por-que-la-produccion-de-bioetanol-marca-un-record-en-argentina>
- Indec. (2023). *Indec*. Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/>
- Infobae. (2023). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2023/05/10/en-mayo-regreso-la-emision-monetaria-y-tambien-el-esfuerzo-del-banco-central-para-absorber-liquidez/#:~:text=Fuente%3A%20Infobae%20con%20datos%20del,por%20debajo%20de%20la%20inflaci%C3%B3n.>
- ITC. (2023). *Export Potential Map*. Obtenido de <https://exportpotential.intracen.org/es/>
- Ledesma. (2020). *Ledesma*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Documents/9no%20semestre/Grupo%20Ledesma.pdf>
- Moquillaza, R. (2021). *Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-elaborar-un-plan-de-exportacion-de-manera-eficaz>
- Nemirovsky, Y. P. (2018). Obtenido de <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/el-papel-de-los-biocombustibles-en-el-mundo-que-se-viene/>
- Pagina 12. (2023). *pagina 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/437077-dolar-soja-turista-oficial-blue-como-son-los-tipos-de-cambio>
- ProCordoba. (2023). Obtenido de <https://www.procordoba.org/quienes-somos-4277.html>

Quaizel. (2023). Obtenido de <https://www.noticiasagropecuarias.com/2023/05/18/ledesma-comenzo-la-zafra-azucarera-2023/>

Santander Trade. (Abril de 2023). *Santander trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tarifar. (2023). Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/10400>

Trade Map. (2022). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_Map.aspx?nvpm=1%7c%7c15%7c%7c%7c2207%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c3