



EXPORTACIONES A LATINOAMÉRICA PARA EL GRUPO LEDESMA

Nombre y apellido: Robledillo, Julieta.

DNI: 44.741.157.

Legajo: VCIN006960.

Carrera: Lic. en Comercio Internacional.

Resumen

Este Trabajo Final de Graduación tuvo como propósito realizar una investigación y elaborar un plan de negocios para la exportación de azúcar de caña del Grupo Ledesma hacia un nuevo mercado latinoamericano. Se analizó la situación interna de la empresa mediante una matriz FODA y se evaluaron las condiciones externas con el análisis PESTEL. Además, se aplicó una matriz multicriterio que permitió comparar variables económicas y logísticas entre distintos países de la región. El resultado destacó a México como el destino más favorable por su volumen de importaciones, estabilidad macroeconómica, y acuerdos comerciales con Argentina. Para la inserción en ese mercado se diseñó una estrategia de marketing mix considerando producto, precio, plaza o distribución y promoción. También, se elaboró un plan logístico y financiero bajo la modalidad FOB. En conclusión, la expansión hacia México fortalecería la presencia internacional de Ledesma, incrementando su competitividad y generando oportunidades de diversificar exportaciones hacia otros productos como los cítricos.

Palabras claves: Exportación; Ledesma; Azúcar; México; Logística.

Abstract

This Final Graduation Project was intended to research and develop a business plan for the export of cane sugar from Grupo Ledesma to a new Latin American market. The company's internal situation was analyzed using a SWOT matrix, and external conditions were assessed through a PESTEL analysis. In addition, a multi-criteria matrix was applied to compare economic and logistical variables across different countries in the region. The results identified Mexico as the most favorable destination due to its import volume, macroeconomic stability, and trade agreements with Argentina. A marketing mix strategy was designed for market entry, considering product, price, place, and promotion. Furthermore, a logistical and financial plan was developed under the FOB modality. In conclusion, expansion into Mexico would create opportunities to diversify exports into other products such as citrus fruits.

Keywords: Export; Mexico; Ledesma; Logistics; Competitiveness.

Índice

| | |
|-------------------------------------|----|
| Introducción..... | 3 |
| Análisis de la situación..... | 5 |
| Diagnóstico y discusión..... | 13 |
| Marco teórico..... | 14 |
| Plan de implementación..... | 16 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 24 |
| Referencias..... | 26 |
| Anexos..... | 28 |

Introducción

En el presente trabajo final de grado se realiza la elaboración de un plan de negocios para exportar azúcar de caña de la empresa Grupo Ledesma.

El grupo Ledesma es una empresa de la familia Blaquier/Arrieta, descendiente de la compañía Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), instalada desde el año 1908 en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, en el norte del país. Desde ese entonces se encarga de producir caña de azúcar, azúcar y alcohol. A partir de 1965 anexaron la pasta celulósica para fabricar papel, luego en 1970 comenzaron a producir carnes y cereales y desde 1983 elaboran el jarabe de fructosa, almidones y productos derivados del maíz.

En la provincia de Jujuy posee más de 40.000 hectáreas en campos para la cosecha de su principal cultivo: la caña de azúcar. Además, cuenta con fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel y más de 2000 hectáreas de plantaciones de cítricos y una planta donde se realiza el empaque de las frutas, otra de jugos concentrados y otra de aceites esenciales.

En la provincia de Salta cuenta con 800 hectáreas de plantíos de frutales en la localidad Colonia Santa Rosa (Orán). La empresa tiene una participación minoritaria en UTE (Unión Transitoria de Empresas) Aguaragüe dedicada a la búsqueda y explotación de petróleo y gas. En Tucumán tiene 220 hectáreas con plantaciones de limón.

En San Luis, en Villa Mercedes, cuentan con una planta de molienda húmeda de maíz y realizan la fabricación de jarabe de glucosa, almidones y otros subproductos.

En Entre Ríos tienen 26.000 hectáreas de producción agropecuaria y en Buenos Aires 25.000. Además de que en esta última se encuentra el domicilio social y la dirección central en un edificio de avenida Corrientes.

El objetivo de responsabilidad social de Ledesma es apoyar el desarrollo de la provincia de Jujuy enfocándose en las comunidades cercanas a su complejo agroindustrial como Libertador General San Martín, Calilegua, Caimancito, El Piquete, Vinalito y El Talar.

Algunos de sus propósitos de vinculación con la sociedad son:

Estimular el empleo y potenciar la empleabilidad de los jóvenes a través de programas como: “Programa de innovación tecnológica” (para incrementar el empleo a jóvenes mayores de 16 años); y el “Programa de capacitación en oficio” (brindando herramientas técnicas y educación en la Escuela Técnica Herminio Arrieta).

Ledesma, además, es la principal productora de azúcar de Argentina, procesa aproximadamente 4 millones de toneladas de caña por año. Su producción se distribuye en: el consumo masivo (36%), industrias (40%) y exportación (25%).

En la actualidad realiza sus exportaciones de manera exitosa a Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos.

Debido al aumento de los competidores en el país se produjo una caída de las ventas. El objetivo es analizar el mercado latinoamericano para elegir un país destino para exportar el azúcar de caña e incrementar las ventas de la empresa (Ledesma, 2025).

Se evalúa la posibilidad de comenzar a exportar a una nueva región dentro de Latinoamérica ya que nos encontramos con gran cercanía geográfica generando que los costos de logística y transporte sean relativamente bajos. Además, hay países dentro la región que todavía no forman parte de la red de países exportadores del Grupo Ledesma que podríamos incluir siendo una gran oportunidad para expandir el mercado de azúcar.

Objetivos

Objetivo general

El objetivo general del proyecto es elaborar un plan de negocio para el Grupo Ledesma que incremente las exportaciones de azúcar para el segundo semestre del año 2025.

Objetivos específicos

Seleccionar un país dentro de Latinoamérica para expandir el mercado del azúcar del Grupo Ledesma.

Generar una estrategia de penetración del producto en el mercado.

Análisis de la situación

El grupo Ledesma procesó 3.712.000 toneladas de caña en 2024, un 4,6% menos que el año anterior. Sin embargo, la producción de azúcar aumentó un 11% debido a la menor producción que se realizó de alcohol y la compra de azúcar cruda. Se vendieron 334.674 toneladas de azúcar con un crecimiento del 3% en comparación al año anterior gracias a un aumento del 10% en ventas internas a pesar de una caída del 27% en las exportaciones debido a los bajos precios internacionales.

Para el área de negocios de azúcar, jarabes y alcohol la misión es ofrecer de manera constante la mejor relación precio-calidad-servicio en el mercado argentino asegurando la mejora continua y cumpliendo con los altos estándares internacionales de seguridad, calidad y productividad.

En cambio, su visión está orientada a ser líder en el mercado argentino de azúcar y productos derivados destacándose por la preferencia de clientes, desarrollo personal y profesional de los empleados y respeto al medio ambiente.

Para comenzar con la investigación se realiza un análisis de la situación interna de la empresa, luego un análisis del entorno macroeconómico y, por último, un análisis internacional preliminar.

Para realizar un análisis de la situación interna de la empresa se utiliza la matriz FODA creada en el año 1960 por Albert Humphrey, un consultor y profesor de la empresa de investigación y desarrollo de Stanford University.

El objetivo es evaluar la situación actual de la empresa y determinar su posición competitiva. Primero se deben identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, aquellos aspectos que la diferencian de forma positiva de sus competidores y sus deficiencias.

Por otro lado, se evalúan las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar de forma directa o indirecta a la organización. Las oportunidades son aquellos factores positivos que se utilizan para el crecimiento y desarrollo de la empresa; y las amenazas son los factores negativos que representan riesgos para la organización.

De esta forma se pueden establecer estrategias que aprovechen las oportunidades y fortalezas, minimicen las debilidades y ataquen las amenazas de forma eficiente (Raeburn, 2024).

A continuación, se anexa una matriz FODA adecuada al Grupo Ledesma:

Análisis FODA

| FODA | |
|---|--|
| <p><u>FORTALEZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificaciones ISO, Kosher, Yungas, USDA Organic, Sin T.A.C.C., etc. ▪ Primera productora de azúcar en Argentina. ▪ Calidad y variedad de productos. ▪ Marca líder del mercado nacional de azúcar. ▪ Estrategias de negocios basadas en la producción sustentable del medio ambiente. ▪ Desarrollo profesional y personal de los colaboradores. ▪ Responsabilidad medioambiental. | <p><u>DEBILIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos elevados de transporte y logística. ▪ Dependencia al clima para la producción. ▪ Empresa familiar. ▪ Presupuestos limitados. |
| <p><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de inserción a nuevos mercados. ▪ Desarrollo de nuevos proveedores locales. ▪ Capacitaciones y talleres para alumnos en etapa escolar para mejorar la empleabilidad. | <p><u>AMENAZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos competidores. ▪ Productos sustitutos. ▪ Clima. ▪ Inestabilidad económica. ▪ Vulnerabilidad ante competidores. |

Tabla 1. Matriz FODA del Grupo Ledesma. Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar la matriz podemos destacar que la empresa es pionera en la producción de azúcar en Argentina y se encuentra respaldada por varias certificaciones de calidad lo que genera un alto valor para la empresa. Además, cuenta con una orientación basada en el desarrollo del capital humano y el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, enfrenta varias limitaciones internas como los costos logísticos, dependencia climática y restricciones presupuestarias. A pesar de esto, el Grupo Ledesma posee grandes oportunidades de crecimiento mediante la expansión a nuevos mercados, generación de alianzas locales y acciones educativas. Pero debe encontrarse preparada para enfrentar las amenazas externas como los competidores, los productos sustitutos, condiciones climáticas adversas y la inestabilidad económica del país.

Análisis Internacional

Desde un análisis internacional se puede investigar el potencial de exportación del producto por lo que, en primer lugar, se determina la posición arancelaria y los requisitos propuestos sobre la exportación en Argentina. Además, se analizarán los mercados actuales y la posición en la que se encuentra el Grupo Ledesma.

Posición arancelaria:

1701.99.00.100N Azúcar blanco en los términos del Art 768 C.A.A.

17: Azúcares y artículos de confitería.

1701: Azúcar de caña o remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido.

1701.1: Azúcar en bruto sin adición de aromatizante ni colorante.

1701.9: Los demás.

1701.99.00: Los demás: 1701.99.00.100N: Azúcar blanco en los términos del Art 768 C.A.A. (VUCE, 2025)

Para lograr la exportación de este producto el servicio aduanero exigirá la intervención del Instituto Nacional de Alimentos (INAL), organismo que protege la salud pública a través de la seguridad alimentaria. Su finalidad es garantizar que los alimentos que se producen, procesan y comercializan en Argentina cumplan con estándares de calidad e inocuidad establecidos.

Además, trabaja junto con otros organismos gubernamentales como SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) para certificar la seguridad alimentaria de toda la cadena de producción. Es importante realizar estas inspecciones para que se puedan identificar y modificar posibles problemas alimenticios que podrían poner en riesgo la salud de los consumidores.

Con respecto a la regulación tributaria del producto, cuenta con un reintegro, que representa la restitución total o parcial de los importes pagados en concepto de tributos internos por la mercadería de exportación para consumo a título oneroso, aplicable del 2,5% a las exportaciones hacia intrazonas o extrazonas, pero no cuenta con derechos de exportaciones. Para determinar los principales países exportadores e importadores de azúcar se realizan dos tablas detalladas a continuación:

Principales países importadores de azúcar en el mundo:

| Importadores | Valor importado en 2024 (miles de USD) | Cantidad importada en 2024 (TN) | Valor unitario (USD/unidad) |
|-------------------------------|---|--|------------------------------------|
| Indonesia | 3.028.911 | 5.313.529 | 570 |
| EE. UU. | 2.652.825 | 3.483.996 | 761 |
| China | 2.391.396 | 4.350.294 | 550 |
| India | 1.797.433 | 3.364.485 | 534 |
| Malasia | 1.360.285 | 2.390.286 | 569 |
| Emiratos Árabes Unidos | 1.275.503 | 2.674.058 | 477 |
| Italia | 1.264.560 | 1.784.081 | 709 |
| Arabia Saudita | 1.249.230 | 2.209.808 | 565 |
| Argelia | 1.054.820 | 2.226.516 | 474 |
| Egipto | 975.150 | 2.058.979 | 474 |

Tabla 2. Principales países importadores de azúcar en el mundo. Fuente: Elaboración propia. (TradeMap, 2024)

Los principales importadores de azúcar en el mundo son: Indonesia, EE.UU., China e India con más de USD1.500.000 de dólares importados en el año 2024; Brasil, Tailandia, India y Francia se llevan los primeros puestos con más de USD1.600.000 exportados en el año 2024.

Principales países exportadores de azúcar en el mundo:

| Exportadores | Valor exportado en 2024 (miles de USD) | Cantidad importada en 2024 (TN) | Valor unitario (USD/unidad) |
|-----------------------|---|--|------------------------------------|
| Brasil | 18.601.688 | 38.237.216 | 486 |
| Tailandia | 2.361.275 | 4.068.956 | 580 |
| India | 2.259.348 | 3.651.622 | 619 |
| Francia | 1.603.327 | 2.102.391 | 763 |
| Alemania | 1.197.440 | 1.511.401 | 792 |
| Guatemala | 729.491 | 1.292.163 | 565 |
| Polonia | 708.353 | 981.184 | 722 |
| Rusia | 685.833 | 1.045.145 | 656 |
| Bélgica | 650.200 | 780.666 | 833 |
| Arabia Saudita | 597.957 | 858.486 | 697 |

Tabla 3. Principales países exportadores de azúcar en el mundo. Fuente: Elaboración propia. (TradeMap, 2024)

Como se puede observar, India es el principal país exportador e importador de azúcar del año 2024, obteniendo USD2.259.348 por 3.651.622 toneladas exportadas a un valor de USD619 cada una. En cuanto a sus importaciones, alcanzó USD1.797.433 por 3.364.485 toneladas importadas a un valor unitario de USD534.

Aunque en la tabla de los principales importadores de azúcar en el mundo no se encuentren países latinoamericanos se trabajará con esa región debido a que se encuentran muchos beneficios en este mercado. Los tratados comerciales establecidos entre los países son favorables, la cercanía geográfica, las barreras arancelarias son mínimas y los gastos de transporte son reducidos.

Luego, con el análisis PESTEL se examina el entorno externo de una empresa a través de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que pueden influir de manera directa o indirecta en la actividad, se identifican los factores claves para definir estrategias a corto, largo y mediano plazo. También sirven para la inserción de la compañía en el mercado internacional (Quiroga, 2020).

Factor económico:

Según el último informe del Ministerio de Economía de Argentina, producido a fines del año 2024, el país alcanzó un superávit financiero de aproximadamente 0,3% del PIB en comparación al año 2023 que cerró en 4,4%. Además, se eliminó el Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS), se modificó el Régimen Especial de Ingreso del Impuesto sobre los Bienes Personales (REIBP) y se realizaron mejoras para la exportación. También se redujeron impuestos como aranceles en distintas posiciones aduaneras y el Impuesto a la Transferencia de Inmuebles (ITI).

Con respecto a las exportaciones aumentaron un 19,4% interanual, alcanzando USD79.721 millones gracias a la incrementación de las cantidades exportadas, aunque los precios bajaron. Las importaciones cayeron un 17,5%, totalizando USD60.822 millones, lo que generó un superávit de USD18.899 millones. Los principales productos exportados fueron harinas y pellets de soja, maíz y petróleo, siendo Brasil el principal destino. En importaciones se destacan soja, gasoil y vehículos provenientes de Brasil, China y Estados Unidos.

En cuanto a comercio exterior se implementaron medidas para reducir costos de importación y promover las exportaciones facilitando de esta manera el intercambio comercial con los demás países. Éstas incluyeron la eliminación de permisos de importación, la baja de aranceles y derechos de exportación, y la simplificación de trámites (Ministerio de Economía 2024, 2024).

La inflación interanual de 2024 fue del 117,8%, hubo una mejora significativa respecto al 211,4% registrado en 2023. En abril de 2025, la inflación mensual fue del 2,8%, por debajo de las expectativas, y la tasa interanual se redujo al 47,3%. El gobierno liberó parcialmente los controles cambiarios y adoptó un tipo de cambio flotante, lo que contribuyó a la estabilización de los precios.

La tasa de desempleo subió en 8,2% en 2024, siendo un aumento del 6,1% del año anterior. Existe un 40% de la población activa, lo que refleja la precariedad del mercado laboral (Santander Trade Markets, 2025).

Factor político:

En la actualidad, el Presidente de nuestro país es Javier Milei, quien asumió la presidencia el 10 de diciembre de 2023, llevando a cabo una política liberal y conservadora. El gobierno implementó una política de déficit cero y dejó de financiarse con emisión monetaria. También aplicó un esquema de control cambiario a través del Tesoro para estabilizar el tipo de cambio, lo que permitió mantener más estable el valor del dólar. Estas medidas contribuyeron a una disminución de la inflación respecto a los primeros meses de gestión, aunque los niveles continúan siendo elevados.

Dentro de sus proyectos sobre Comercio Exterior, Milei busca fortalecer la posición de Argentina dentro del ámbito internacional. Con respecto a Brasil busca oportunidades de inversión en sectores como energía, minería y tecnología. El gobierno argentino promovió el Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI) para atraer capitales privados y mejorar la competitividad (Argentina GOB, 2024).

Argentina está avanzando en la negociación de un Acuerdo de Libre Comercio (ALC) con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), que incluye a Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein. Este acuerdo busca diversificar los mercados de exportación del país y atraer inversiones extranjeras. Este acuerdo beneficia a los sectores de minería y la agroindustria: carnes, miel, lácteos, frutas frescas, trigo, maíz, aceites vegetales y vinos. Este acuerdo trae mejoras en normativas sanitarias y fitosanitarias, así como acuerdos en comercio de servicios e inversiones. (Infobae, 2025)

En junio de 2024 se creó por la Ley 27.742 el Régimen de Incentivo para las Grandes Inversiones (RIGI) que busca promover e incentivar las inversiones nacionales y extranjeras mayores a USD200 millones. Para poder lograr esto se ofrecen beneficios fiscales, estabilidad jurídica y económica por 30 años con el objetivo de fomentar el desarrollo, el empleo y las exportaciones de bienes y servicios. Los Decretos 384 y 908 de 2024 redujeron aranceles de importación extrazona del MERCOSUR para fomentar la competitividad industrial y bajar costos de productos finales para los consumidores. Se abarataron insumos industriales, agropecuarios, bienes de capital y productos finales como electrodomésticos y alimentos.

Otro de los proyectos cumplidos en el año 2024 fueron los cambios realizados en el régimen de derechos de exportación (DEX) y reintegros (RE) para las carnes y lácteos a través de los Decretos 557/2024 y 697/2024. Estas medidas fortalecen la competitividad de las exportaciones argentinas y el desarrollo de cadenas productivas facilitando el acceso a mercados internacionales (Ministerio de Economía de la República Argentina, 2024).

Factor ecológico:

Las empresas deben adaptarse a las políticas medioambientales responsables como la reducción de emisiones, el uso de energías renovables, el reciclaje, la gestión de residuos y la eficiencia energética. Estas acciones ayudan a preservar el planeta y aportan beneficios a las empresas.

Algunas de las acciones pueden ser: el reciclaje, que consiste en la separación de residuos, el uso de materiales reciclados, reduciendo residuos y ahorrando costos; el uso de energías renovables: como solar, eólica e hidroeléctrica; reducción del consumo de invertir en energías renovables y optimizando el consumo de recursos; conservación de biodiversidad: usar los recursos de manera responsable. Estos ejercicios ayudan a proteger el medio ambiente y pueden mejorar la competitividad y el reconocimiento de las empresas en el mercado actual (Fuentes, 2023).

Factor tecnológico:

La globalización impulsó la incorporación de tecnología en las líneas productivas para mejorar la eficiencia y competitividad. Ana Vainman, directora ejecutiva de Afarte, indicó que en la industria electrónica la transformación digital es clave para optimizar procesos, reducir errores y garantizar la calidad del producto final.

Por otro lado, María Laura Serra de Movistar Argentina resaltó que el éxito de la transformación digital depende de una transformación cultural. En su empresa más de 1200 empleados forman parte de equipos dedicados a innovar y mejorar continuamente productos y procesos. Este cambio considera que es el que realmente genera valor en el mercado. En este contexto, herramientas como la automatización, la inteligencia artificial y el análisis de datos son muy importantes para las empresas que buscan mejorar su eficiencia y competitividad (Cronista, 2025).

Diagnóstico y discusión

Luego de realizar un análisis general interno y externo de la situación actual de la empresa se puede concluir que el Grupo Ledesma presenta potencial para seguir expandiendo sus negocios en el mercado internacional.

Argentina se encuentra en un proceso de transformación económica, siendo esto una ventaja favorable para que la empresa pueda seguir expandiéndose. En 2024 hubo más exportaciones, menos importaciones y baja de impuestos. La inflación descendió en un alto nivel, aunque aumentó el desempleo. El gobierno de Javier Milei impulsó un modelo liberal con apoyo del FMI aplicando reformas, promoviendo inversiones y realizando nuevos acuerdos de libre comercio.

En este contexto la empresa se posiciona con varias fortalezas como ser la primera productora de azúcar del país, tener amplia variedad de productos y certificaciones como ISO, Kosher, USDA Organic y Sin T.A.C.C. Apuesta por la producción sustentable y el desarrollo de sus colaboradores. Sin embargo, enfrenta debilidades como altos costos logísticos, dependencia climática, estructura familiar y recursos limitados.

Entre las oportunidades se acentúan la inserción en nuevos mercados, el desarrollo de proveedores locales y programas educativos para jóvenes. Las amenazas contienen la aparición de nuevos competidores, productos sustitutos, el clima, la inestabilidad económica y la vulnerabilidad ante empresas más grandes.

El mercado latinoamericano es una de las propuestas más beneficiosas debido a que el azúcar Ledesma es una de las principales empresas dentro del mercado nacional, siendo la más elegida por familias e industrias argentinas y, además, es altamente reconocida dentro de los mercados internacionales.

En un contexto donde las empresas están incorporando sistemas de inteligencia artificial en sus procesos productivos y administrativos con el objetivo de incrementar la eficiencia, reducir costos y generar ventajas competitivas. La inversión constante en procesos y en diseños posiciona al producto y a la empresa en un mejor nivel porque siempre buscan actualizarse e innovarse frente a los avances tecnológicos, sus productos sustitutos y empresas competidoras de la organización. Si bien el Grupo Ledesma exporta

actualmente sus productos a varios países, es vital desarrollar nuevos mercados para generar un mercado masivo y lograr cubrir las necesidades de los consumidores. Y en el caso de que el país se encuentre en una crisis económica la empresa podría mantener su nivel de producción o bajar la misma sin necesidad de detenerla.

En la actualidad, desde un entorno ecológico, las políticas se dirigen a la sustentabilidad ambiental promoviendo el uso de energías renovables, reciclaje y eficiencia en el uso de recursos. El Grupo Ledesma implementa constantemente medidas para proteger el medio ambiente cumpliendo con las normativas nacionales e internacionales vigentes lo que constituye una ventaja competitiva debido a que la empresa se muestra comprometida con la sostenibilidad y la responsabilidad del ambiente.

Llevar el azúcar Ledesma al mercado latinoamericano incrementa las oportunidades comerciales, fortalece la marca, mejora la competitividad y permite un crecimiento más sostenido y estratégico elevando sus estándares de calidad y eficiencia.

Además, tiene una capacidad de producción elevada que le permite asumir nuevos desafíos en nuevos mercados. Sus procesos se encuentran establecidos de una excelente manera tanto en la parte productiva como en la distribución y entrega del producto.

Marco teórico

En este apartado se presentan las herramientas y teorías que se utilizan para cumplir los objetivos específicos planteados anteriormente.

Para realizar la investigación y llevar a cabo el primer objetivo de identificación de un nuevo mercado latinoamericano se va a utilizar la matriz multicriterio elaborada por Thomas Saaty. Esta matriz valora criterios para seleccionar objetivamente un país para internacionalizar el producto elegido realizando una preselección de entre 3 y 5 países, aplicando criterios establecidos y ponderando coeficientes para dar peso a los criterios más importantes (Cerviño, 2014).

El primer paso para aplicar dicha matriz es seleccionar países preliminares donde la empresa pueda centrarse en el mercado latinoamericano. Se determinarán las variables críticas elegidas para la operación comercial en los mercados externos. Estas deben

relacionarse con el tipo de producto y características de la empresa. Cada uno de los indicadores deben ser relevados objetivamente en cada país preseleccionado. Las variables elegidas para realizar este análisis son: PBI per cápita (nivel de ingreso promedio por persona), inflación anual (mide el aumento de precios en el tiempo), cantidad de habitantes (tamaño del mercado potencial), distancia (lejanía geográfica), Riesgo País (mide la probabilidad de inestabilidad política, social o económica), aranceles de importación (impuestos que cobra un país al ingresar productos extranjeros), estas fueron seleccionadas debido a que aportan información relevante sobre el contexto económico, comercial y logístico de cada país. Al realizar este análisis se debe asignar un puntaje según una tabla de referencia que se debe confeccionar previamente. Una vez que tenemos las variables se realiza el relevamiento de cada variable para cada país, esta suma tiene que dar como resultado 1. Por último, debemos anotar esos puntajes en una planilla multiplicando el puntaje de cada país/variable por el peso asignado a cada variable. El país que obtenga el mayor puntaje será el país seleccionado como mercado objetivo pues es el que representa menos riesgos para la empresa.

Para cumplir con el segundo objetivo de penetración en el mercado latinoamericano del producto se va a aplicar la estrategia del marketing mix internacional creada por McCarthy en el año 1960 para estudiar el funcionamiento de las empresas y plantear objetivos (Galán, 2025). El Marketing Mix se basa en cuatro variables: precio, producto, plaza o distribución y promoción. Estas deben adaptarse a la estrategia global del Grupo Ledesma y las condiciones del mercado. Con esta estrategia se adapta el producto de la empresa, la oferta de valor (Producto), al precio correcto (Precio), en los canales de comercialización apropiados (Plaza) y, finalmente, se expone el producto a través de una correcta estrategia de comunicación (Promoción) (Galán, 2025).

La estrategia arroja datos sobre cuánto es la inversión que deberá hacer la empresa, el grado de control que desea obtener en esa operación, si va a ser una exportación para explorar ese mercado con poco costo y poco riesgo o con una entrada rápida para posicionarse en ese mercado.

Con respecto al producto, la empresa debe ofrecer el producto correcto para incentivar la demanda del mercado seleccionado. Debe revelar cuál es la necesidad que busca satisfacer en el consumidor.

Sobre el precio es la variable que posiciona al producto en un nivel de competitividad. Al fijar el precio de un producto se deberán analizar los costos de los competidores.

En cuanto a la plaza, se seleccionan los canales y las fases que recorre un producto desde que se elabora hasta llega al consumidor final. Se investigan los lugares donde solicitan los productos de la empresa, en que tipos de negocios y las estrategias más factibles de distribución que utilizan los competidores.

Finalmente, la promoción, se refiere a la acción que utiliza la empresa para lograr el reconocimiento de las personas sobre la marca, la posibilidad de exponer el producto a los posibles consumidores y mercados (Galán, 2025).

Además, se realiza un Diagrama de Gantt para visualizar la gestión de proyectos, para representar la duración y secuencia de tareas a lo largo del tiempo. El diagrama consiste en un gráfico de barras horizontales donde cada una indica el inicio, la duración y el fin de una actividad específica. Se utiliza en la planificación y en la ejecución de proyectos permitiendo organizar y controlar las tareas de manera eficiente (Giani, 2024).

Plan de implementación

En este apartado se abordan los objetivos específicos a través de las herramientas propuestas en el marco teórico para definir cuál es el país que reúne las mejores oportunidades para el Grupo Ledesma y, de esta manera, poder expandir el mercado Latinoamericano.

Para comenzar con el plan de implementación, y cumplir con el primer objetivo que es seleccionar un país dentro de Latinoamérica para expandir el mercado del azúcar del Grupo Ledesma, se realiza una tabla con los principales países importadores de azúcar dentro de Latinoamérica que en términos de miles de dólares, cantidades y valor unitario hayan importado más en el año 2024.

| Importadores | Valor importado en 2024 (miles de USD) | Cantidad importada en 2024 (TN) | Valor unitario (USD/unidad) |
|---------------------|---|--|------------------------------------|
| México | 536.693 | 648.731 | 827 |
| Chile | 380.255 | 598.970 | 657 |
| Venezuela | 212.141 | 379.416 | 559 |
| Perú | 201.551 | 302.270 | 667 |
| Haití | 108.450 | 192.913 | 562 |

Tabla 4. Principales países Latinoamericanos importadores de azúcar en el mundo. Fuente: Elaboración propia. (TradeMap, 2024)

Según la tabla, México en el año 2024 fue el principal importador con un valor de 536,7 millones de dólares y 648.731 toneladas. Asimismo, presentó el valor unitario más elevado entre los principales importadores con USD827 por tonelada. Chile ocupó el segundo lugar con 380.255 mil dólares y 598.970 toneladas a un valor unitario de USD657.

Venezuela fue el tercer importador con 212.141 mil dólares y 379.416 toneladas presentando el valor unitario más bajo de 559 dólares por tonelada. Le sigue Perú con 201.551 mil dólares, 302.270 toneladas y un valor unitario de USD667. Haití fue el más bajo del grupo con 108.450 mil dólares, 192.913 toneladas y un valor unitario de USD562.

En resumen, México lideró en valores como en volúmenes, además de registrar el mayor precio por tonelada, mientras que los demás países mostraron proporciones más equilibradas entre volumen y valor unitario.

En esta tabla se exponen los aspectos macroeconómicos generales de cada país como el PBI per cápita, inflación anual, cantidad de habitantes, distancia, riesgo país y aranceles de importación. Estas variables ya fueron seleccionadas previamente en el marco teórico. Luego se valorizan por peso según el grado de relevancia desde lo macroeconómico hacia lo microeconómico, se ponderan y evalúan según cómo se desempeña cada país en cada criterio con una escala numérica para obtener el país con mejores condiciones para exportar.

| Criterios / países | Peso | México | Chile | Venezuela | Perú | Haití |
|--------------------------|------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | Valor/ ponderado | Valor/ ponderado | Valor/ ponderado | Valor/ ponderado | Valor/ ponderado |
| PBI Per Cápita | 0,25 | 0,25/0,208 | 0,83/0,04 | 0,16/0,105 | 0,42/0 | 0/0,041 |
| Inflación anual | 0,18 | 0,18/0,175 | 0,97/0,175 | 0,97/0 | 0/0,18 | 1/0,124 |
| Cant. de habitantes | 0,10 | 0,1/0,1 | 1/0,006 | 0,056/0,014 | 0,14/0,019 | 0,187/0 |
| Distancia | 0,18 | 0,18/0 | 0/0,18 | 1/0,066 | 0,367/0,123 | 0,681/0,037 |
| Riesgo País | 0,15 | 0,15/0,146 | 0,97/0,15 | 1/0 | 0/0,15 | 0,998/ 0,134 |
| Aranceles de importación | 0,14 | 0,25/0,14 | 0,83/0,08 | 0,16/0 | 0,42/0,136 | 0/0,076 |
| Total | 1 | 0,769 | 0,631 | 0,185 | 0,608 | 0,412 |

Tabla 5: Matriz multicriterio. Fuente: Elaboración propia.

Luego de finalizar la ponderación de las variables para cada país se obtiene como resultado que México es el país más recomendable para realizar el negocio. Presenta el menor riesgo para realizar las operaciones de exportación. Presenta los niveles más altos de PBI y de cantidad de habitantes indicando que es un gran mercado, tiene buena estabilidad económica según los datos mostrados en las variables de Inflación y Riesgo País, y cuenta con bajos aranceles. A pesar de que la distancia es una desventaja sigue siendo el mejor destino para comercializar y expandir al Grupo Ledesma.

Para lograr el segundo objetivo específico que es generar una estrategia de penetración en el mercado, y poder insertar el azúcar Ledesma en un nuevo mercado, es fundamental realizar la búsqueda de una empresa distribuidora. Encontrar un distribuidor en el mercado objetivo beneficia al Grupo Ledesma debido a que tienen gran conocimiento de ese mercado, canales de venta delimitados y red de clientes establecidos. También es la opción de menor nivel de inversión porque el distribuidor asume la parte logística, no se necesita contratar personal o abrir una oficina, se encarga de almacenar, transportar y entregar los productos al cliente.

Para encontrar una empresa distribuidora se realiza la búsqueda de potenciales clientes. Las empresas importadoras del país seleccionado se alistan a continuación:

INGENIO TAMAZULA, S.A. DE C

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono: +523584160612 - Dirección: Av. Ramón Corona N°1126 (49650) Tamazula de Gordiano, Jal. México. |
| SABOREX DE MEXICO, S.A. DE C.V. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono: +5241427337800 - Dirección: Col. Santillán S/N. Tequisquiapán, Qro. México |
| DULYMEX |
| <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono: +3336129835 - Dirección: Cto. Grijalva 139-B, Valle de Santa Cruz, (45640) Santa Cruz de las Flores, Jal. México - E-mail: contacto@dulymex.com.mx |

Tabla 6: Importadores de azúcar en México. Fuente: Elaboración propia. (Kompass, s.f.)

Una de estas empresas podría ser fundamental para insertar el azúcar dentro del mercado mexicano, el Grupo Ledesma podría realizar acuerdos comerciales de distribución para llevar el producto al nuevo mercado objetivo.

Para continuar con la inserción se debe realizar la promoción del azúcar Ledesma exhibiendo el producto en “Expo Azucarera ATAM 2025” que se realiza todos los años en el mes de septiembre en la Boca del Río en Veracruz; también en la exposición “Food Tech Summit Y Expo 2025” que se realiza en el Centro Citibanamex, en la Ciudad de México, en el mes de octubre. De esta manera, los potenciales clientes reconocen la marca y el producto que se ofrece, se reciben críticas que pueden ayudar a mejorar el producto, se puede negociar o cerrar acuerdos con mayoristas o minoristas interesados.

Con respecto a los demás aspectos del marketing mix se considera que el azúcar Ledesma no requiere una adaptación en su presentación y será presentado en bolsas de azúcar pura de caña clásica de 25 kilos en donde se encuentren detalladas las certificaciones ISO, Kosher, USDA Organic y Sin T.A.C.C. En cuanto a la estrategia de precio que debería utilizar la empresa, se determina posicionar al producto con un precio competitivo, es decir, precio medio. El valor de éste va a estar afectado por el mercado de competidores de México.

Los acuerdos comerciales que tiene Argentina con México son: Acuerdo de Complementación Económica N° 6 (ACE 6) y el Acuerdo de Alcance Parcial N° 55 (ACE 55). El primero se firmó en el marco de ALADI (Asociación Latinoamericana de

Integración), que establece la desgravación arancelaria entre México y Argentina; el segundo indica preferencias comerciales entre los países del MERCOSUR incluyendo México, otorgando reducción de aranceles a productos provenientes de los países del MERCOSUR, ambos acuerdos son de gran importancia debido a que en el momento de exportar el Grupo Ledesma no deberá abonar aranceles.

Para realizar una primera exportación se plantea una operación de forma marítima que se realiza en un contenedor estándar de 20 pies completo. Esto representa un total de 500 sacos de 25 kilos cada uno distribuidos en 10 pallets (1,2mts x 0,8mts x 0,8mts – peso de cada uno: 1.275kg) con 50 bolsos cada uno.

Con respecto a la logística se realiza el envío a través de un transporte multimodal, se prepara un camión consolidado desde la localidad de Libertador General San Martín, en Jujuy (donde se encuentra el centro logístico de abastecimiento) hasta el Puerto de Buenos Aires (Argentina), y luego se carga en un contenedor hasta el Puerto de Veracruz (México) a través de la modalidad FCL (Full Container Load) que es un contenedor completo de mercadería del Grupo Ledesma.

El medio de pago recomendado es una carta de crédito emitida por un banco comercial que avala el pago de la mercadería. El importador solicita a su banco la emisión de una carta de crédito a favor del exportador. Este banco garantiza que le pagará al vendedor una vez que éste presente documentos que prueben el envío y cumplimiento de lo acordado. Si bien es uno de los medios más costosos presenta gran confiabilidad para las primeras transacciones.

El Incoterm que se utiliza en estas operaciones es FOB (Free on Board/Libre a bordo), la empresa debe entregar la mercadería a bordo del barco asumiendo costos y riesgos hasta ese momento. A partir de ese momento asume la responsabilidad el comprador. Se debe realizar el despacho de exportación, asumir los derechos y trámites de salida. El comprador deberá abonar y contratar el transporte principal a través de un agente de carga internacional.

Además, se debe contratar un seguro de todo riesgo que cubre todos los daños o pérdidas que puedan ocurrirle a la mercadería desde el centro logístico Ledesma hasta que la mercadería se encuentra cargada en el buque en el puerto de origen en Buenos

Aires. Allí se cubre: el robo total o parcial de la mercadería; incendios; vuelco del camión; accidentes del camión y los daños que pueden ocurrir en la carga y descarga de la mercadería. Este debe ser contratado por el Grupo Ledesma con origen en Jujuy.

Para calcular el costo total de la carga se define como referencia el precio de una bolsa de azúcar Ledesma de 25kg que se vende en el mercado nacional a \$44.990=USD37,49 con una cotización del dólar de \$1.200 al día 06/06/2025 en el BNA. Los gastos bancarios, de despachantes de aduanas, transporte interno y seguro interno fueron consultados en una empresa ubicada en San Francisco que se dedica al Comercio Internacional.

Costo de la mercadería: USD18.745,83 (USD37,49 por bolsa de 25kg)

Cálculos del valor FOB

$$\text{FOB: } Cx + Gx + Ti$$

$$1 - (Ut + Gx) + Re$$

- Cx: Costo de producción.
- Gx: Gastos operativos de exportación.
- Ti: Gastos de transporte interno.
- Ut: Margen de utilidad.
- Re: Reintegros a la exportación.

$$\text{FOB: } 19.496 + 1.120,82 + 2.500$$

$$1 - (0,20 + 0,04) + 0,025$$

- Cx: USD18.745,83 + USD750,17 (embalaje de exp.) = USD19.496.
- Gx: USD450 (bancarios) + USD670,82 (desp. de aduana) = USD1.120,82 (4%).
- Ti: USD2.500 (tte. desde Jujuy al Puerto de Bs. Aires en camión consolidado + seguro interno).

- Ut: 20%=0,20
- Re: 2,5%=0,25

FOB: 23.116,82

$$\frac{\quad}{0,785} = 29.448,17$$

FOB UNITARIO: USD58.89

FOB TOTAL: USD29.448,17

Fuente: Elaboración propia. (VUCE - Calculadora FOB, s.f.)

Para continuar con el proceso de exportación se realizan los pasos para la exportación del Ministerio de Economía de Argentina. Se verifica que la empresa se encuentre inscripta como exportadora en el “Registro de Exportadores de la Dirección General de Aduanas (DGA)”, en nuestro caso, la empresa ya se encuentra inscripta (Ministerio de Economía, s.f.).

Además, debemos contar con la documentación necesaria para exportar dependiendo del tipo de producto y destino, en este caso, se requiere: Factura Proforma (documento que describe los términos de la operación); Factura Comercial (representa la operación comercial, debe tener la letra “E”); Certificado de Origen (certifica el origen de las mercaderías del país de exportación); Bill of Lading (documento de transporte o conocimiento de embarque); Carta de porteador (contrato entre el transportista y el remitente); Lista de Empaque (documento que detalla los contenidos de cada bulto); Certificado sanitario emitido por SENASA y COFEPRIS (certifica que producto agroalimentario cumple con las condiciones sanitarias necesarias para su consumo), etc. (Ministerio de Economía, s.f.).

Una vez recolectada toda la información se envía al cliente la factura proforma para que la apruebe y se emita la factura comercial junto con los documentos restantes. De esta manera comienza el proceso de distribución del producto desde la producción y el envasado hasta el envío al puerto elegido. Una vez que la mercadería se encuentra lista

para continuar con el transporte el Grupo Ledesma debe informarle al importador para avanzar con la logística del producto. La empresa se contacta con el transportista elegido y este se encarga de retirar los pallets en el centro de distribución del Grupo Ledesma. Cuando el transportista firma el remito entregado se presenta en el banco local para que este informe al banco del importador y pueda librarse los fondos a la cuenta.

Diagrama de Gantt

A través de este gráfico se muestra el tiempo planeado para las para las actividades del plan de exportación de azúcar de Ledesma en México.

| ACTIVIDADES | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | |
|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| | SEMANA | | | | SEMANA | | | | SEMANA | | | | SEMANA | | | | SEMANA | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Envasado del azúcar | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de mercado en América Latina | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definición del producto para el mercado mexicano | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección del lugar para vender el producto | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Establecimiento del precio de exportación del producto | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Estrategia de promoción del azúcar en el mercado objetivo | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Definición del incoterm a utilizar | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Establecimiento del medio de pago | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de factura proforma y lista de empaque | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Elaboración de factura comercial y certificado de origen | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Cobro de la exportación al importador de México | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Carga y transporte de la mercadería a México | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Arribo de los productos a México | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| Distribución del producto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| Colocación en góndola del azúcar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Tabla 7: Diagrama de Gantt para Grupo Ledesma. Fuente: Elaboración propia.

Durante el mes de agosto se llevarían a cabo las actividades iniciales como el envasado del azúcar, la selección del mercado en América Latina, la definición del producto para el mercado mexicano.

En septiembre se realiza la elección del lugar de venta y el establecimiento del precio de exportación, la estrategia de promoción del producto en el mercado objetivo, se define el Incoterm a utilizar y se establece el medio de pago. Estas acciones son claves para estructurar las condiciones comerciales de la exportación.

A lo largo de octubre se elabora la factura proforma y la lista de empaque, así como la factura comercial y el certificado de origen. Posteriormente, se realiza el cobro de la exportación al importador mexicano y se efectúa la carga y el transporte de la mercadería hacia México.

Finalmente, en diciembre, se concreta el arribo de los productos al país de destino, se lleva a cabo la distribución del producto en territorio mexicano y su colocación en góndolas, completando así todo el proceso de exportación.

Este cronograma indica una planificación secuencial que permite asegurar el cumplimiento de las etapas necesarias para la exportación del azúcar Ledesma al mercado mexicano.

Conclusiones y recomendaciones

El presente reporte de caso tuvo como finalidad identificar una oportunidad de exportación en un país de Latinoamérica para el Grupo Ledesma. La empresa cuenta con todos los requisitos necesarios para exportar azúcar y es una de las principales productoras de azúcar en el país y sus productos son producidos con la mejor calidad preservando el medio ambiente. Además, cuenta con todas las certificaciones para poder ingresar en los mercados internacionales y ser competitivo con otras exportadoras.

Por estas razones es que se determina que el Grupo Ledesma debe expandir la comercialización de este producto a otros mercados externos comenzando por los países latinoamericanos.

Para realizar un análisis de la región se utilizó una herramienta de análisis multicriterio que determinó a México como el país de Latinoamérica con mayor potencial para exportar porque con respecto a los otros países cuenta con mejores condiciones como distancia, cantidad de importaciones, inflación, política y estabilidad económica además de tener favorables ventajas en cuanto a la nula diferencia cultural e idiomática, y los convenientes los acuerdos comerciales que posee con nuestro país.

Luego de definir el país seleccionado y continuar con el plan de exportación la operación que más se adecúa a las posibilidades de la empresa fue la realización de la exportación a través de una modalidad FOB. Esta modalidad contempla el embarque de nuestra mercadería en nuestra planta procesadora en el medio de transporte terrestre que la va a llevar hasta el puerto de Buenos Aires. Para determinar el valor de la modalidad FOB se tuvieron en cuenta las siguientes variables: costo de la mercadería; transporte interno; gastos bancarios; gastos operativos (Despachante de Aduanas); el margen de

utilidad; los reintegros; dando así el monto total de la modalidad FOB. En el desarrollo de los objetivos del trabajo se identificaron otras oportunidades, en este sentido, se recomienda continuar analizando el mercado de México para seguir expandiéndose y conocer las preferencias de sus consumidores que le permitirá incrementar la inserción de sus productos.

También se recomienda al grupo Ledesma hacer una investigación en otros países para lograr nuevos convenios y acuerdos comerciales para incrementar sus exportaciones en Latinoamérica.

Con respecto a México, es el principal importador de cítricos en el mundo, el Grupo Ledesma, se dedica al cultivo y comercialización de naranjas, pomelos y limones. Además de aprovechar la exportación de azúcar al país de destino se podrían negociar nuevos acuerdos para las exportaciones de los cítricos ampliando el catálogo de productos exportados a ese mismo mercado.

También, como se indicó anteriormente en la tabla de los principales países importadores del mundo, Estados Unidos es el segundo más importante de ese listado. La empresa podría verificar la posibilidad de diversificar sus rutas hacia nuevos destinos debido a la gran cercanía con México por lo que se recomienda buscar nuevos acuerdos en ese país para exportar a un nuevo país. Y en caso de ser posible, el Grupo Ledesma, sigue expandiendo sus mercados extranjeros y ampliando su cobertura geográfica.

Referencias

AAACI. (s. f.). *A un año de gestión en Cancillería – Los avances en las relaciones comerciales de Argentina – AAACI*. <https://aaaci.org.ar/a-un-ano-de-gestion-en-cancilleria-los-avances-en-las-relaciones-comerciales-de-argentina>

Argentina.gob.ar. (2023, 2 enero). *Exportar*.
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/exportar>

Argentina.gob.ar (2024, 2 diciembre). *Misión comercial en Argentina en 2025*.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/mision-comercial-en-argentina-en-2025>

Argentina.gob.ar. (2025, 25 abril). *Pasos para la exportación*.
<https://www.argentina.gob.ar/senasa/exportaciones-importaciones-estadisticas-y-relaciones-internacionales/relaciones-internacionales/pasos-para-la-exportacion>

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

Cronista, E. (2025, 21 abril). *Eficiencia y tecnología, la receta que usan las empresas para ser más competitivas*. ECC.
<https://www.cronista.com/negocios/eficiencia-y-tecnologia-la-receta-que-usan-las-empresas-para-ser-mas-competitivas/>

Estrategia Digital (2023, 4 septiembre). *Qué políticas medioambientales deben tener las empresas*.

<https://estrategiadigital.org/empresas-sostenibles-y-medio-ambiente/que-politicas-medioambientales-deben-tener-las-empresas>

Galán, J. S. (2025, 8 mayo). *Marketing Mix - Definición, qué es y concepto* | *Economipedia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

Giani, C. (2024, 24 octubre). *Diagrama de Gantt - Qué es, cómo hacer uno y ejemplos*. Concepto. <https://concepto.de/diagrama-de-gantt/>

Infobae. (2025, 2 marzo). *Avanzan las negociaciones entre el Mercosur y la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)*. Infobae.
<https://www.infobae.com/revista-chacra/2025/03/02/avanzan-las-negociaciones-entre-el-mercosur-y-la-asociacion-europea-de-libre-comercio-efta/>

International Trade Centre (ITC). (s. f.-a). *Trade Map - List of exporters for the selected product in 2024 (All products)*.
https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=

International Trade Centre (ITC). (s. f.). *Trade Map - List of exporters for the selected product in 2024 (All products)*.
https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=

International Trade Centre (ITC). (s. f.). *Trade Map - List of importers for the selected product in 2024 (Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido)*.
https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1701%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Ledesma (2025). Libro Grupo Ledesma.

Pereira, A. (2024, 25 octubre). *Hábitos saludables recomendados por la OMS para mejorar tu bienestar. Revista Fundación Everis: Lo más Interesante de la red*.
<https://fundacioneveris.com/salud-ciencia/que-habitos-saludables-recomienda-la-oms/>

Perfil nacional - CEPALSTAT Bases de datos y publicaciones estadísticas. (s. f.). https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/perfil-nacional.html?country=mex&lang=es&theme=2&utm_source

Quiroa, M. (2024, 9 mayo). *¿Qué es el análisis PESTEL? Estructura, factores y ventajas*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

Raeburn, A. (2024, 1 julio). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Asana. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Santandertrade.com. (s. f.). *Política y economía argentina*.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

VUCE (s. f.). *Ventanilla Única de Comercio Exterior.*

<https://www.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=1701.99.00.100N&operacion=exportacion&pais=>

VUCE (s. f.). *Calculadora FOB.*

<https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/1701.99.00.100N/M%C3%A9xico>

Anexos

Anexo A – Matriz FODA del Grupo Ledesma

FORTALEZAS:

- Certificaciones ISO, Kosher, Yungas, USDA Organic, Sin T.A.C.C., etc.
- Primera productora de azúcar en Argentina.
- Calidad y variedad de productos.
- Marca líder del mercado nacional de azúcar.
- Producción sustentable y responsabilidad medioambiental.
- Desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

DEBILIDADES:

- Costos elevados de transporte y logística.
- Dependencia al clima para la producción.
- Empresa familiar.
- Presupuestos limitados.

OPORTUNIDADES:

- Posibilidad de inserción a nuevos mercados.
- Desarrollo de nuevos proveedores locales.
- Capacitaciones para mejorar la empleabilidad juvenil.

AMENAZAS:

- Nuevos competidores.
- Productos sustitutos.
- Clima e inestabilidad económica.
- Vulnerabilidad ante competidores más grandes.

Anexo B – Principales Países Importadores y Exportadores de Azúcar (2024)

Incluye tablas con los principales países importadores (Indonesia, EE.UU., China, India) y exportadores (Brasil, Tailandia, India) con valores en miles de USD, toneladas y precio por unidad.

Fuente: TradeMap, 2024.

Anexo C – Principales Importadores Latinoamericanos (2024)

Incluye una tabla con México, Chile, Venezuela, Perú y Haití. México lidera en volumen, valor total y valor unitario.

Fuente: TradeMap, 2024.

Anexo D – Matriz Multicriterio para Selección de Mercado

Evaluación de países latinoamericanos según PBI per cápita, inflación, habitantes, distancia, riesgo país y aranceles.

Resultado: México fue el país con mejor puntaje (0,769).

Anexo E – Contactos de Empresas Importadoras en México

- INGENIO TAMAZULA, S.A. DE C – Tel: +52 358 416 0612
- SABOREX DE MÉXICO, S.A. DE C.V. – Tel: +52 414 273 3780

- DULYMEX – Tel: +52 33 3612 9835 | Email: contacto@dulymex.com.mx

Anexo F – Cálculo del Valor FOB

Fórmula utilizada: $FOB = (Cx + Gx + Ti) / [1 - (Ut + Gx) + Re]$

Cx: USD19.496 | Gx: USD1.120,82 | Ti: USD2.500 | Ut: 20% | Re: 2,5%

Resultado: FOB Total: USD29.448,17 | FOB Unitario: USD58.89

Anexo G – Documentación Requerida para la Exportación

- Factura Proforma
- Factura Comercial (Letra E)
- Certificado de Origen
- Lista de Empaque
- Bill of Lading
- Carta del porteador
- Certificado sanitario (SENASA – COFEPRIS)

Anexo H – Diagrama de Gantt del Proyecto

Resumen de actividades de agosto a diciembre: incluye producción, promoción, documentación, transporte y distribución del producto en México.