



Análisis de mercados latinoamericanos para la exportación de azúcar de la empresa Grupo Ledesma

Nombre completo: Maia Rizzato Giorgetti.

DNI: 44083314.

Número de legajo: VCIN007565.

Carrera en curso: Licenciatura en Comercio Internacional.

Resumen.

Se llevó a cabo un estudio de mercado con el objetivo de evaluar si es viable proponer una expansión comercial para la empresa Grupo Ledesma orientada a un país latinoamericano mediante la exportación de azúcar. En la introducción se presentaron los antecedentes de la empresa y los objetivos del proyecto, se realizó un análisis de situación mediante las herramientas FODA y PESTEL, luego en el análisis internacional se presentaron datos del comercio mundial del azúcar, posteriormente en el marco teórico se desarrollaron los fundamentos de las herramientas metodológicas aplicadas. En otro apartado se desarrolló el diagnóstico y discusión de la situación, y por último se desarrolló en el plan de implementación la selección del mercado meta, el cálculo del precio FOB y la elaboración de la estrategia de marketing.

Palabras clave: azúcar; exportación; Latinoamérica; comercio internacional.

Abstract.

A market study was carried out with the objective of evaluating whether it is viable to propose a commercial expansion for the company Grupo Ledesma aimed at a Latin American country through the exportation of sugar. In the introduction, the background of the company and the objectives of the project were presented. A situational analysis was conducted using the SWOT and PESTEL tools. Then, in the international analysis, data on the global sugar trade were presented. Subsequently, in the theoretical framework, the foundations of the applied methodological tools were developed. In another section, the diagnosis and discussion of the situation were developed, and finally, in the implementation plan, the selection of the target market, the calculation of the FOB price, and the development of the marketing strategy were carried out.

Keywords: sugar; export; Latin America; international trade.

Contenido:

Introducción.....	1
Análisis de situacion.....	3
Marco teórico.....	12
Diagnóstico y discusión.....	15
Plan de implementación	18
Conclusiones y recomendaciones.....	26
Bibliografía.....	28

Introducción.

Grupo Ledesma es un grupo económico fundado por la familia Blaquier/Arrieta con su sede central en la localidad de Libertador General San Martín, en la provincia de Jujuy, lugar conocido por su riqueza en cuanto a la agricultura, específicamente por el cultivo de la caña de azúcar. Tiene más de 115 años de trayectoria y da empleo a más de 6.000 personas. La empresa cuenta con participación comercial en distintas zonas como Jujuy, Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos, CABA y Provincia de Buenos Aires, cuenta con más de 90.000 hectáreas y producen azúcar, bioetanol, celulosa, papel, entre otros. Es una sociedad anónima, por lo que un grupo de accionistas son quienes toman las decisiones. El Dr. Blaquier, director de Grupo Ledesma, adopta un modelo de conducción descentralizado, moderno y profesional, tiene a cargo un equipo de profesionales con trayectoria en cargos ejecutivos. Blaquier junto con el directorio son quienes llevan a cabo la conducción estratégica del negocio, y el gerente general es quien toma decisiones operativas.

Hay diversos comités encargados de discutir y accionar sobre distintos temas y planificar las distintas estrategias de la empresa, estos son el comité de recursos humanos, de medio ambiente, de responsabilidad social empresarial, entre otros. Están integrados por miembros del directorio y ejecutivos de la empresa.

En cuanto a los clientes de Ledesma, la empresa cuenta con un equipo dedicado especialmente a ellos, son 25 personas encargadas de desarrollar las relaciones con los mismos buscando que estas sean duraderas y que conlleven un trabajo en conjunto. Ledesma elige clientes que se alineen con su estrategia de negocio, que valoren la calidad y el servicio, que tengan un buen desempeño comercial, una situación económico-financiera óptima, y un buen posicionamiento en su segmento. También se presta especial atención a la relación que estos tengan con competidores de Ledesma, al volumen de sus compras y a la composición de su paquete accionario.

A fin de este proyecto se planteó la exportación de un producto de la empresa a un país latinoamericano, el producto seleccionado para tal fin fue el azúcar, producto insignia del Grupo Ledesma. Representa el 17% de la producción total del país procesando aproximadamente 4 millones de toneladas de caña de azúcar por año. ‘Destinamos un 35% de

nuestra producción a consumo masivo, un 40% a industrias y un 25% a exportación. Nuestros principales clientes son embotelladores de bebidas, fabricantes de lácteos, productores de panificados y alimentos envasados y fabricantes de golosinas.” (Ledesma,. s.f., <https://www.ledesma.com.ar/azucar/>). El azúcar es un producto esencial en la alimentación, casi todas las personas lo consumen por lo que tiene una cuota de mercado constante.

La empresa exporta azúcar a Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos, es decir, ya tiene presencia comercial en algunos de los países, sobre todo en Chile y Estados Unidos a dónde exportó 63.000 toneladas en el ejercicio 2023/2024. Sin embargo no es erróneo plantear una expansión, si bien no es una necesidad para la empresa ya que se encuentra consolidada y tiene presencia en otros mercados, buscar obtener una cuota de mercado más amplia en alguno de dichos países o en uno nuevo puede ayudar a Grupo Ledesma a diversificar el riesgo, aumentar su volumen de ventas, mejorar su rentabilidad, fortalecer su posición competitiva, obtener mayor visibilidad, entre otros.

El negocio del azúcar sufre variaciones constantemente, sin embargo en los últimos años se observa una tendencia creciente. El consumo global en 2023/2024 fue de aproximadamente 177,3 millones de toneladas métricas, 1,3 millones de toneladas más respecto del periodo anterior. Se estima que estos números aumenten llegando a 178,79 millones de toneladas para el periodo 2024/2025 con un consumo de 24 kilos per cápita anuales. Dichas proyecciones denotan una oportunidad para que la empresa busque captar una mayor cuota de mercado.

Objetivos.

El presente proyecto tiene como objetivo general desarrollar una propuesta de exportación de azúcar refinada para la empresa Grupo Ledesma orientada a un país latinoamericano, y como objetivos específicos seleccionar el mercado más adecuado para la exportación mediante la aplicación de una matriz de preferencia preponderada multipaís, y diseñar una estrategia de penetración comercial basada en las variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).

Análisis de situación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados se llevaron a cabo diferentes métodos de análisis tales como el estudio interno y externo de la empresa con el fin de conocer su situación frente a los diversos factores del entorno. A su vez, resultó relevante analizar las importaciones y exportaciones mundiales del producto, lo que permitió identificar tanto a los principales competidores como a los potenciales clientes. Además, se evaluó qué país latinoamericano presentaba mayores ventajas para proyectar la exportación de azúcar. Para ello, se utilizaron las herramientas FODA, matriz de preferencia preponderada multipaís y PESTEL.

Análisis FODA.

La matriz FODA, desarrollada por Humphrey (1960), es una herramienta de planificación estratégica que permite analizar factores internos y externos de las empresas, es decir, sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo en el rubro. ● Compromiso con la sociedad y el ambiente. ● Inversión en tecnología. ● Capacitación de su equipo de trabajo. ● Código de ética. ● Participación en programas institucionales. ● Gran cantidad de tierras propias para producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costos logísticos de exportación. ● No tiene centrales en otros países. ● Incertidumbre sobre la fuente de materia prima.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Potencial de crecimiento de la industria. ● Producto de exportación líder en calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Catástrofes naturales. ● Competidores internacionales. ● Incertidumbre debido a la situación política del país. ● Tipo de cambio que pierde competitividad. ● Proyecto de reforma tributaria.

Tabla 1: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Grupo Ledesma.

Fuente: Elaboración propia.

Entre las principales fortalezas de Grupo Ledesma, destaca su liderazgo en el sector, sustentado en su compromiso con la sociedad y el medio ambiente, así como en la calidad de sus productos, lo que le permite competir eficazmente en el mercado internacional. No obstante, presenta debilidades basadas mayormente en su falta de presencia comercial en otros países, factor que encarece las operaciones de exportación y a su vez hace difícil penetrar nuevos mercados. El contexto externo ofrece oportunidades que la empresa podría capitalizar, por ejemplo, el potencial de crecimiento de la industria, la cual varía regularmente y mantiene un gran nivel de consumo. A su vez se presentan una serie de amenazas como la presencia de competidores internacionales más grandes, situación que puede ser contrarrestada mediante el aprovechamiento estratégico de sus fortalezas.

Variable.	Ponderación.	Calificación.	Resultado.
Liderazgo en el rubro.	10	2	20
Compromiso con la sociedad y el	10	1	10

ambiente.			
Inversión en tecnología.	10	2	20
Capacitación de su equipo de trabajo.	10	1	10
Tierras propias para producción.	10	2	20
Código de ética.	10	1	10
Participación en programas institucionales.	10	1	10
Costos logísticos elevados.	10	-2	-20
No tiene centrales en otros países.	10	-2	-20
Incertidumbre sobre la fuente de la materia prima.	10	-2	-20
TOTAL.	100		40

Tabla 2: Análisis interno de Grupo Ledesma.

Fuente: Elaboración propia.

Variable.	Ponderación.	Calificación.	Resultado.
-----------	--------------	---------------	------------

Potencial de crecimiento de la industria.	16,6	2	20
Producto de exportación líder en calidad.	16,6	2	20
Catástrofes naturales.	16,6	-2	-20
Competidores internacionales.	16,6	-2	-20
Incertidumbre debido a la situación política del país.	16,6	-1	-10
Proyecto de reforma tributaria.	16,6	-1	-10
TOTAL.	100		-20

Tabla 3: Análisis externo de Grupo Ledesma.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadrante de estrategias posibles.



Gráfico 1: Cuadrante de estrategias posibles.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis FODA y su representación en el cuadrante de estrategias posibles, se concluye que la empresa adopte estrategias defensivas (también llamadas estrategias FA) para mejorar su posición competitiva, utilizando sus fortalezas para hacer frente a las amenazas y así proteger su negocio. Por ejemplo, puede utilizar la ventaja de ser líder en el rubro para hacer frente a los competidores internacionales, y también aprovechar el hecho de que cuenta con una gran cantidad de tierras en distintas localidades para hacer frente a los posibles problemas que pueden ser generados por factores climáticos desfavorables en ciertas zonas.

Análisis del sector doméstico. PESTEL.

El análisis PESTEL fue desarrollado por Aguilar (1960) con el fin de estudiar los factores externos macro que afectan a la empresa para poder tomar decisiones en cuanto a la dirección de la empresa y prever riesgos.

Factores políticos: Grupo Ledesma opera en un sector altamente influenciado por variables políticas dado que su actividad está sujeta a regulaciones gubernamentales y depende de las normas establecidas, impuestos, subsidios, regulaciones ambientales, regímenes de exportación, entre otros. Dichos factores inciden directamente en la relación costo-beneficio de sus operaciones condicionando la competitividad de sus exportaciones. Actualmente, el escenario político presenta señales positivas dado que las recientes medidas gubernamentales tienden hacia una mayor apertura del comercio internacional promoviendo un entorno de mayor estabilidad macroeconómica y seguridad jurídica.

Factores económicos: Argentina atraviesa un proceso de reorientación en su política económica con el objetivo de superar la crisis vigente mediante la reducción de la inflación, la liberalización del tipo de cambio y la estabilización macroeconómica. En caso de concretarse, estas medidas permitirían a la empresa proyectar sus costos con mayor previsibilidad mejorando su capacidad de planificación y competitividad exportadora.

Factores sociales: las tendencias de consumo actuales reflejan una preferencia creciente por productos orgánicos, saludables, amigables con el medioambiente y sustentables. Esta

tendencia representa un desafío para la empresa en cuanto a la venta de azúcar refinada, ya que su consumo es cuestionado por profesionales de la salud y frecuentemente desaconsejado.

Factores tecnológicos: la liberalización del comercio exterior y del mercado cambiario facilita la importación de tecnología, permitiendo a las empresas acceder a innovaciones con mayor facilidad. Grupo Ledesma incorpora dichas tecnologías a su proceso productivo, por ejemplo, el riego presurizado por energía gravitacional, el cual aumenta la eficiencia, la sostenibilidad y el uso racional de un recurso valioso como el agua, haciendo que la producción sea amigable con el ambiente y reforzando su compromiso con el mismo.

Factores ecológicos: Grupo Ledesma tiene un claro compromiso con el medioambiente y la sostenibilidad respaldado por numerosas certificaciones tales como la ISO 9001 aplicable a los procesos de producción. La empresa adopta prácticas ambientalmente responsables en sus operaciones, como el uso de energías renovables en su matriz energética con la biomasa de caña de azúcar, el uso racional del agua, el riego presurizado, la reutilización y reciclaje de residuos, entre otros. Ledesma desarrolló una línea de productos llamada NAT, la cual se basa en la utilización de caña de azúcar y otros materiales sostenibles.

Factores legales: la empresa está sujeta al derecho privado internacional y debe cumplir con la legislación laboral en cuanto a contratación y condiciones del personal, en cuanto a la producción debe cumplir con el código alimentario argentino, en el proceso de producción debe cumplir con el marco regulatorio de prevención a la contaminación y gestión de residuos, en lo que respecta a los contratos de exportación que celebre debe cumplir con la ley 25.675, entre otras.

Análisis intencional.

Exportaciones mundiales de azúcar.

Según datos del INDEC, para febrero del 2025 Argentina ya había exportado más de 500.000 toneladas de azúcar, quedando pendientes 63.000 de las pactadas con contratos internacionales previos. Este incremento, en comparación a las 120.000 toneladas exportadas en el 2023, se debe al aumento en la demanda internacional y en la producción, y a la mejora en las condiciones climáticas. En 2023 el país exportó aproximadamente 68,8 millones de

dólares de azúcar en bruto posicionándose como el exportador número 51 de 186 a nivel mundial. Los principales destinos ese año fueron Estados Unidos, Chile, Canadá, Alemania y Austria. En lo que respecta al azúcar blanca, alrededor del 70% de las exportaciones se dirigieron a Chile, seguido por Uruguay. Sin embargo, Argentina aún no figura entre los principales exportadores mundiales de azúcar ya que a pesar del crecimiento reciente no alcanza los volúmenes exportados por los países líderes del mercado:

Principales exportadores de azúcar del 2024:

1. Brasil: 18.840 millones de dólares (23,4%)
2. Tailandia: 4.500 millones de dólares (6,6%)
3. India: 4.270 millones de dólares (6,3%)
4. Alemania: 3.970 millones de dólares (5,8%)
5. China: 3.350 millones de dólares (4,4%)

En los últimos 10 años el comercio mundial de azúcar creció de 55,6 millones de toneladas en 2013 a más de 68 millones en 2024 denotando una tendencia de crecimiento, sin embargo las proyecciones para 2025 anticipan una leve contracción, estimándose una cifra cercana a 66 millones de toneladas. Para el año 2025 se estima que los principales exportadores de azúcar refinada serán Brasil, la Unión Europea, Tailandia y Australia, India, México y China. Argentina, por su parte, ha incrementado en gran medida sus exportaciones con un crecimiento del 500% en 2024.

Principales productores mundiales de azúcar (2024):

1. Brasil: Producción: 43 millones de toneladas métricas. Participación mundial: 23%
2. India: Producción: 35.5 millones de toneladas métricas. Participación mundial: 19%
3. Unión Europea: Producción: 15.68 millones de toneladas métricas: Participación mundial: 8%
4. China: Producción: 11 millones de toneladas métricas. Participación mundial: 6%
5. Tailandia: Producción: 10.24 millones de toneladas métricas. Participación mundial: 5%

Fuente: Tradeimex. (s.f.).

Importaciones mundiales de azúcar.

Diversos factores inciden en la demanda de azúcar, tales como las preferencias del consumidor, el crecimiento económico y demográfico del país, las regulaciones sanitarias, los impuestos, la estacionalidad, factores culturales, demanda industrial, entre otros. Los 10 principales importadores de azúcar en el 2024 fueron Indonesia, Estados Unidos, China, Italia, India, España, Malasia, Bangladesh, Arabia Saudita, Corea y Marruecos. En la figura adjunta se pueden observar los valores importados por cada país:

Importadores	Valor importado en 2022	Valor importado en 2023	Valor importado en 2024
Mundo	36522443	41795362	
Indonesia	2998272	2881115	3028911
Estados Unidos de América	2276218	2475590	2652825
China	2564284	2307224	2391396
Italia	958999	1464745	1264560
India	251281	1365424	1798653
España	859637	1300303	908082
Malasia	876425	1199800	1357849
Bangladesh	973494	1070928	
Arabia Saudita	945871	1046576	1249230
Corea, República de	977581	1026314	965911
Marruecos	782634	997098	

Figura 1: 10 importadores principales de azúcar en el 2024.

Fuente: Centro de Comercio Internacional. (s.f.).

Del análisis internacional se concluye que Argentina, a pesar de haber aumentado su producción y comercialización, no logra posicionarse entre los principales productores o exportadores del mercado mundial, ya que no logra competir contra los volúmenes producidos por países como Brasil e India, quienes dominan el comercio mundial de azúcar tanto en producción como en exportaciones.

Diagnóstico y discusión.

Grupo Ledesma es una empresa consolidada, con liderazgo en el sector, un firme compromiso con la sustentabilidad, una estrategia organizacional profesional y descentralizada, y alta capacidad productiva gracias a sus 150.000 hectáreas. La empresa ya tiene experiencia exportando, de hecho destina gran parte de su producción al mercado externo, por lo que es correcto pensar en plantear una exportación a un nuevo país ya que cuenta con las herramientas necesarias para lograr este objetivo.

Como se observa en los resultados del análisis FODA, debe adoptar estrategias defensivas para fortalecer su posición competitiva aprovechando sus ventajas comparativas para mitigar amenazas. Cuenta con fortalezas claves en la internacionalización las cuales son el liderazgo en el país y el reconocimiento de marca, una gran ventaja frente a los competidores y en cuanto a las negociaciones internacionales. Su compromiso con la sustentabilidad es valorado sobre todo en mercados exigentes en cuanto a criterios ambientales y sociales, y su inversión en tecnología y eficiencia operativa generan un valor agregado mayor. Por su parte presenta ciertas debilidades que podrían limitar su crecimiento internacional, estas son los altos costos logísticos de exportación que reducen la competitividad frente a otros países productores, la falta de presencia operativa en el exterior que limita la adaptabilidad a otros mercados y encarece la logística, y la vulnerabilidad climática, que hace inestable su oferta exportable.

Como se puede observar en el análisis PESTEL, la situación actual del país busca ayudar a las empresas en cuanto a las exportaciones con su liberación, la estabilidad del tipo de cambio y la reducción de la inflación. Sin embargo Grupo Ledesma debe luchar hoy contra la nueva tendencia de consumo de la sociedad inclinada a cuidar la salud optando por productos más saludables, por ejemplo eligiendo consumir edulcorantes naturales en lugar de azúcar refinada, ello puede verse reflejado en una posible baja en la demanda de dicho producto, aun así, está presente en gran parte de los productos de la industria, por lo que seguirá teniendo una gran cuota de mercado.

Argentina, dentro de los países latinoamericanos, deberá competir con un país con gran presencia y muy importante en cuanto a la producción y exportación de azúcar el cual es Brasil.

Sin embargo, Grupo Ledesma cuenta con una posición sólida adecuada para establecerse en nuevos mercados, pero esta expansión debe ir acompañada de una estrategia que facilite su adaptación exitosa al nuevo entorno comercial.

Marco teórico.

En este apartado se describen las herramientas utilizadas para el desarrollo del proyecto y el cumplimiento de los objetivos: Desarrollo de una propuesta de exportación de azúcar refinada, selección de un mercado meta latinoamericano mediante la matriz de preferencia preponderada multipaís y el diseño de una estrategia de penetración mediante las variables de marketing mix.

Matriz de preferencia preponderada multipaís.

La matriz multicriterio o matriz de preferencia preponderada es una herramienta conceptual que ha sido desarrollada con base en distintos aportes metodológicos tales como el Método de Pugh (1980), la Matriz de Eisenhower (1989), el Análisis FODA por Humbhrey (1960). Se basa en el análisis de factores cualitativos y permite evaluar distintas alternativas mediante una asignación ponderada de puntuaciones. Tiene un procedimiento particular que consta de los siguientes pasos:

1. Hacer una lista con las opciones del problema a calificar.
2. Escoger criterios.
3. Diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios.
4. Establecer un baremo para evaluar las diferentes opciones.
5. Otorgar a cada opción un valor, resultado de operar las calificaciones de cada criterio.
6. Valorar los resultados.

A mayor cantidad y calidad de criterios considerados, más representativos y acertados serán los resultados obtenidos. Esta herramienta aporta coherencia en la toma de decisiones. No es un reemplazo del proceso sino un apoyo con él se puede determinar, resumir y estructurar la información disponible. A fines de este proyecto se seleccionaron los siguientes criterios:

-Los factores analizados en el filtro 1 (Datos macroeconómicos) fueron el PBI per cápita, ya que es un indicador del desarrollo y poder adquisitivo del país, un mayor PBI puede indicar mayor consumo de productos con valor agregado. En segundo lugar, el índice de inflación, ya que una tasa de inflación alta influye negativamente en el precio del producto, haciéndolo más costoso, afecta su estabilidad y los márgenes de ganancia en destino. A fines de este estudio se consideró una tasa de inflación máxima del 10% anual, lo cual indicaría una inflación moderada. Luego se analizó tamaño de mercado, ya que cuanto mayor sea la población mayor consumo habrá y, por último, el porcentaje de crecimiento poblacional, ya que un país en crecimiento representa una ventaja para la proyección del comercio a largo plazo.

-Los factores analizados en el segundo filtro (Datos de la estructura de mercado) fueron el aumento de las importaciones del 2024 respecto del 2023 para analizar si es creciente o no, luego, se investigó si Argentina está entre los 10 proveedores principales de azúcar de cada país y quien es el principal para saber contra quien se debe competir. En tercer lugar se investigó cuantos requisitos reglamentarios aplica el país de destino para el producto seleccionado. Por último se analizaron los aranceles de importación que deben pagar los países en concepto de derechos de aduana, factor que afecta negativamente al negocio.

-Para el tercer filtro (Datos microeconomicos) se analizó en primer lugar la competencia en el país de destino determinando en qué puesto se ubica Argentina en el ranking de proveedores de azúcar de estos. En segundo lugar, se identificó si existían acuerdos comerciales bilaterales con Argentina, ya que estos facilitan el acceso al mercado y reducen las barreras arancelarias. Luego se investigó en qué puesto del ranking Doing Business elaborado por el Banco Mundial se encuentra el mercado, en el cual se analiza la facilidad para hacer negocios con los distintos países. Por último, se investigó si los mercados bajo estudio forman parte de los principales 10 socios comerciales de Argentina en el 2024, índice basado en la suma de exportaciones e importaciones totales.

-Para el último filtro (Datos de factores corporativos) se analizó el índice de desempeño logístico, el cual evalúa en una escala del 1 (baja) al 5 (alta) la calidad de la infraestructura relacionada al comercio y transporte. Luego se investigó la calidad de la infraestructura, ya que el azúcar es un producto que requiere un transporte eficiente, almacenajes adecuados y una

salida fluida de los puertos. El tercer factor analizado fue el tráfico marítimo de contenedores estándar (20 pies) ya sea por transporte de cabotaje o internacional, el cual es útil para la empresa para saber si el país meta utiliza con regularidad y efectividad este tipo de transporte. En último lugar se evaluó el índice de conectividad de carga marítima, el cual determina cómo los países están conectados a las redes mundiales de transporte marítimo basándose en el número de buques, la capacidad de transportar contenedores, el tamaño máximo, los servicios y las empresas que implementan buques portacontenedores en los puertos de un país.

Una vez realizado el análisis se deben ponderar los resultados en una tabla. En el estudio realizado se agruparon los índices según su naturaleza y a cada grupo se le asignó un porcentaje: Factores económicos 30%, políticos 20%, demográficos 20% y de mercado 30%. A su vez se le asignó a cada índice individual un puntaje de entre 1 y 5 para luego realizar los cálculos correspondientes y llegar al resultado final.

Marketing mix.

El marketing mix, concepto desarrollado inicialmente por el profesor de marketing y publicidad Neil H. Borden y formalizado por Jerome McCarthy (1960), es un conjunto de herramientas y estrategias que se utilizan para lograr objetivos de marketing, comprender el comportamiento de los consumidores y la dinámica del mercado, a fin de formular una propuesta de valor coherente, competitiva y eficaz desde la creación del producto o servicio hasta su llegada al mercado. Se basa en el análisis de las 4 P:

- Producto: es el bien o servicio ofrecido por la empresa al mercado, constituye el eje central de toda estrategia comercial y su función es satisfacer una necesidad del consumidor. Su análisis requiere identificar qué necesidades cubre, cuáles son sus atributos diferenciadores, como se posiciona frente a la competencia, entre otros.
- Precio: es el valor monetario del producto. Su adecuada determinación es fundamental para maximizar la rentabilidad y captar la demanda potencial. Para establecerlo se debe realizar un análisis de mercado para evaluar los precios de la competencia en productos similares, y, a su vez, calcular el beneficio neto teniendo en cuenta costos fijos y variables. A constiuacion se desarrollara el calculo del precio FOB de exportacion:

El incoterm FOB (Franco a bordo – free on board) es utilizado en las ventas que se realizan mediante el transporte marítimo. Consiste en que el vendedor debe poner la mercadería a disposición del comprador en el puerto de embarque y buque indicado por este último, habiendo efectuado todos los trámites de aduana para la exportación, así como también los pagos de aranceles. Esto incluye que el vendedor se haga cargo de los gastos y riesgos de embalaje, los trámites correspondientes a la aduana de exportación, a la manutención del transporte principal y a todo lo necesario antes de la entrega de la mercadería al transportista. Una vez entregada la mercadería a bordo, los riesgos y gastos posteriores pasan a estar a cargo del comprador.

Se planteó la exportación de 20 toneladas de azúcar refinada a México empacada en bolsas de polipropileno de 50 kilos cada una, es decir, 400 bolsas en total las cuales se colocan sobre 10 pallets estándar dentro de un contenedor de 20 pies.

Para calcular el precio FOB de la mercadería se utilizó la siguiente fórmula:

$$FOB = \frac{CP + GE + GACF}{1 + \%R - (\%CAg * \%R) - \%DN - \%CAg - \%HonDA - \%O - \%UIG}$$

Costo de producción/mercadería: USD 550 por tonelada.

- Según datos obtenidos de la zafra 2024, en promedio, el valor por tonelada del azúcar refinada de exportación es de USD 552,68. A fines de este estudio se redondeó en USD 550 por tonelada.

Gastos de exportación: USD 104,5 por tonelada.

- Envases, embalajes: USD 0,10 por bolsa (USD 2 por tonelada). USD 12 por pallet (cabe una tonelada por pallet). = USD 14 por tonelada.
- Flete interno: USD 80 por tonelada.
- Documentación: USD 100 (USD 5 por tonelada).

Gastos de administración, comercialización y financieros: USD 14 por tonelada.

- Gastos del despachante de aduana: USD 200.
- Gastos operativos: USD 80.

Porcentaje de reintegro: 1%.

Comisión del agente: 1%.

Derechos de exportación: 0%. Arancel eliminado por decreto en enero de 2025.

Honorarios del despachante de aduana: 3%.550

Otros: 0,37% (carta de crédito).

Utilidad y ganancias: 30%.

El cálculo del precio FOB por tonelada es el siguiente:

$$\begin{aligned}
 & \frac{550 + 104.50 + 14}{1 + 1\% - (1\% * 1\%) - 1\% - 3\% - 0.37\% - 30\%} \\
 FOB &= \frac{550 + 104.5 + 14}{1 + 0.01 - (0.01 * 0.01) - 0.01 - 0.03 - 0.0037 - 0.3} \\
 FOB &= \frac{668.5}{0.6662} \\
 FOB &= 1003.45
 \end{aligned}$$

El cálculo del precio FOB para la totalidad (20 toneladas) es el siguiente:

$$\begin{aligned}
 & \frac{11000 + 2090 + 280}{1 + 1\% - (1\% * 1\%) - 1\% - 3\% - 0.37\% - 30\%} \\
 FOB &= \frac{11000 + 2090 + 280}{1 + 0.01 - (0.01 * 0.01) - 0.01 - 0.03 - 0.0037 - 0.3} \\
 FOB &= \frac{13370}{0.6662} \\
 FOB &= 20069.04
 \end{aligned}$$

La empresa seleccionada para dirigir la oferta fue Sucden Americas, quien se especializa en el comercio global de azúcar y otros productos actuando como intermediaria en el comercio de la misma. Además de producir, importa azúcar refinada regularmente de países como Guatemala y Colombia, generalmente empacada en bolsas de 1 tonelada. La empresa comercializa aproximadamente 2 millones de toneladas de azúcar por año.

El tipo de oferta elegido para la propuesta fue la factura proforma, la cual se utiliza para la oferta de productos y cantidades determinadas, dirigida a un comprador determinado, con una propuesta de negocios que pretende ser definitiva.

A continuación se detallan los datos del producto:

- Partida arancelaria: 1701.99
 - Empresa exportadora: Grupo Ledesma S. A. A. I.
 - País de origen: Argentina
 - Destinatario de la factura proforma: Sucden Americas Corp.
 - País de destino: México.
 - Conservación: Espacio seco con ventilación a una temperatura de entre 15° y 25°.
 - Incoterm aplicado: FOB Buenos Aires.
 - Datos físicos del producto: Azúcar refinada.
 - Cantidad de venta: 20 toneladas.
 - Precio unitario (por tonelada): USD 1003,45
 - Precio total: USD 20069,04
 - Embalaje: en 400 bolsas de polipropileno de 50 kilos cada una apiladas en 10 pallets estándar.
 - Medio de transporte: Marítimo
 - Medio de pago: Carta de crédito
 - Periodo de validez de la oferta: 45 días desde la emisión.
- Plaza: hace referencia a los canales mediante los cuales el producto llega al consumidor final, ya sea a través de puntos de venta físicos, plataformas digitales o intermediarios logísticos. En este punto se debe definir dónde se va a vender el producto, en qué redes sociales se concentra el público objetivo para dirigir correctamente la oferta, que tipo de almacenamiento y transporte requiere, y en caso de venderse mediante una tienda online que costos de envío extra genera.
- Promoción: refiere a las acciones que la empresa realiza para dar a conocer el producto. Para elegir una estrategia adecuada hay que analizar cuál es el público potencial al que se apunta, que canal de promoción utiliza la competencia, qué estrategias de marketing se adaptan a la empresa, entre otros. Una vez analizados estos factores se puede decidir

qué medios de promoción se van a utilizar, estos pueden ser los tradicionales como radio, televisión y revistas, o digitales, tales como las redes sociales, las cuales ofrecen alta segmentación y costos relativamente bajos.

Se cree que estas 4 P son los componentes básicos que cualquier campaña de marketing debería incluir para tener potencial de éxito.

Plan de implementación.

En este apartado se realizó el análisis de un grupo de países latinoamericanos mediante la matriz de preferencia preponderada multipaís para la posterior selección de un país meta. Luego se planteó una propuesta comercial simulando una venta con un tipo de contrato y forma de pago sugeridos, y el precio del producto establecido.

Selección del mercado meta.

Se utilizó la matriz de preferencia preponderada multipaís para realizar un correcto análisis y selección del mercado meta basado en los 3 principales importadores latinoamericanos de azúcar en el 2024 (excluyendo aquellos a los cuales la empresa ya exporta, es decir Chile, Uruguay, Paraguay y Brasil), estos son: México, Colombia, Perú.

Matriz de preferencia ponderada multipaís.

Factor y preferencia.	Variable.	Ponderación.	México.		Colombia.		Perú.	
Factores económicos. 30%.	PBI per cápita.	4	1	5,2	-1	-5,2	-1	-5,2
	Índice de inflación.	3	0	0	-1	-3,9	2	7,8
	Aumento de las importaciones en cantidad.	5	2	13	-1	-6,5	0	0

	TOTAL.			18,2		-15,6		2,6
Factores políticos. 20%.	Requisitos reglamentarios.	3	1	3,6	-1	-3,6	-1	-3,6
	Aranceles aduaneros a la importación del producto.	5	-1	-6	1	6	2	12
	Acuerdos comerciales con Argentina.	4	2	9,6	2	9,6	2	9,6
	TOTAL.			7,2		12		18
Factores demográficos. 20%.	Porcentaje de crecimiento poblacional.	3	1	3,6	1	3,6	1	3,6
	Tamaño de mercado (cantidad de población).	4	2	9,6	1	4,8	0	0
	TOTAL.			13,2		8,4		3,6
Factores de mercado. 30%.	Existencia de competencia. En qué puesto se encuentra Argentina como proveedor.	5	-2	-13	-2	-13	-2	-13
	Puesto en el ranking Doing Business.	2	1	2,6	1	2,6	1	2,6
	Índice de desempeño logístico.	3	1	3,9	1	3,9	1	3,9
	Calidad de la infraestructura.	2	1	2,6	1	2,6	1	2,6
	Tráfico marítimo de contenedores de 20 pies.	3	2	7,8	1	3,9	0	0
	Índice de conectividad de carga marítima.	4	1	5,2	1	5,2	1	5,2

	Forma parte de los principales socios comerciales de Argentina.	3	-1	-3,9	-1	-3,9	1	3,9
	Argentina está entre los 10 principales proveedores?	2	-2	-5,2	-2	-5,2	-2	-5,2
	TOTAL.			0		-3,9		0
	TOTAL FINAL.			38,6		0,9		24,2

Tabla 4: Matriz de preferencia preponderada multipaís.

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Banco Mundial, s.f., Statista s.f., Swiss Info s.f., Datos Macro, s.f., Trade Map, s.f., Mac Map, s.f., Find Rules Of Origin, s.f., Doing Business, s.f., Indec, s.f., World Bank, s.f.

El resultado del estudio fue que el mercado meta más adecuado para que Grupo Ledesma exporte su producción de azúcar refinada es México.

México es el tercer país más grande de América Latina, cuenta con una superficie de 1.964.375 kilómetros cuadrados, su capital es Ciudad de México, su idioma principal es el español, lo cual elimina barreras culturales y facilita la generación de relaciones comerciales más fluidas y sólidas, su moneda es el peso mexicano y tiene una amplia diversidad geográfica y cultural. Es un mercado atractivo ya que cuenta con una economía grande y en crecimiento que aumenta su demanda constantemente; es la segunda economía más grande de América Latina.

Para Argentina, exportar a México representa una oportunidad estratégica ya que es uno de los mayores consumidores de azúcar debido a que su industria alimentaria demanda materia prima de primera calidad constantemente. Dicha expansión permitirá diversificar los destinos de exportación de Grupo Ledesma e ingresar a un mercado con una red de tratados comerciales que facilita el tránsito de sus productos hacia otros mercados. Ambos países forman parte de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños y del MERCOSUR-Alianza del Pacífico

en calidad de observadores, lo que facilita su cooperación económica y comercial, generando un entorno propicio para la generación de acuerdos bilaterales que beneficien el intercambio.

En el país meta hay diversas empresas que desempeñan un papel importante en el mercado azucarero, las cuales constituyen potenciales compradores estratégicos para la empresa, algunas de estas son:

- Sucroliq: proveedor de ingredientes para la industria alimenticia.
- Arca Continental: segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina, quien ya ha mostrado interés en la producción de azúcar argentina.
- Sucden Americas: comerciante líder de azúcar en la región del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, gestiona el suministro de azúcar.

Desarrollo de la estrategia de marketing mix.

Producto: el azúcar es la sacarosa natural extraída mayormente de la caña de azúcar, purificada y cristalizada la cual, luego de pasar por el proceso de refundición de azúcar, clarificación, coloración, filtración y re-cristalización, pasa a ser denominada azúcar refinada. Se utiliza en la industria alimentaria como endulzante de alimentos, en bebidas, dulces, repostería, para mejorar la textura y sabor de alimentos procesados, para conservar alimentos como mermeladas, entre otros. Es un ingrediente muy versátil y es utilizado en una gran variedad de productos alrededor del mundo, por lo que su demanda es constante. Se ofrece un producto que presenta un valor agregado sustentado en prácticas sostenibles a lo largo de todo el proceso productivo, respaldado por certificaciones internacionales. Esto le permite competir no solo en precio sino en calidad y en responsabilidad social y ambiental, factores muy valorados hoy en día por la sociedad. Para la exportación es necesario contar con factura comercial, packing list, certificado de origen, certificado fitosanitario, y puede ser requerido un análisis de laboratorio para corroborar la calidad del producto.

Precio: se recomienda aplicar una estrategia de precios de penetración con un valor ligeramente menor al del producto, de la misma gama, en el mercado de destino para así poder ganar participación. Se pueden ofrecer descuentos por contratos anuales o compras recurrentes lo cual ayudaría a fidelizar al cliente y constituir una relación comercial a largo plazo. El precio FOB por tonelada es USD 1003,45 y el precio FOB por kilo es de USD 1,00.

Plaza: el canal de distribución será la exportación directa desde la fábrica de Grupo Ledesma en Jujuy hasta el puerto de destino en México ya que se plantea una venta mediante el incoterm FOB Buenos Aires. En destino, las decisiones en cuanto a logística y los canales de venta a utilizar pasan a ser responsabilidad del comprador, Sucden Americas, pueden ser mayoristas o minoristas.

Promoción: existen diversas formas de promoción aplicables a este caso tales como envíos de muestras para control de calidad, reuniones regulares entre comprador y vendedor, presentación de cartas de recomendación de clientes actuales, participación en ferias, entre otros. El trato directo entre ambas partes es muy importante y beneficioso para el negocio, se aprovecha en este caso la afinidad lingüística entre ambos países, lo cual facilita la comunicación y fortalece el vínculo comercial permitiendo generar relaciones de mayor confianza.

Conclusiones y recomendaciones.

Como se observa al inicio de este proyecto, el principal problema a resolver fue el planteo de una propuesta de comercialización a la empresa Grupo Ledesma dirigida a una país latinoamericano en donde aún no tenga presencia comercial. A lo largo del mismo se realizaron diversos análisis que dieron como resultado una serie de conclusiones que apuntan a la resolución de dicho problema. Entre ellas, destaca el análisis interno de la empresa realizado a partir de la herramienta análisis FODA, que demuestra sus fortalezas. Se puede concluir que Grupo Ledesma es una empresa sólida, con liderazgo en el rubro y experiencia exportadora, comprometida con la sociedad y el medioambiente, preparada para insertarse en nuevos mercados con un gran potencial de éxito.

Por otro lado, para lograr el cumplimiento de los objetivos específicos planteados que fueron seleccionar un país meta latinoamericano y diseñar una estrategia de penetración comercial, se realizaron estudios como el análisis de los potenciales países meta mediante la matriz multicriterio, que dio como resultado que el adecuado para tal fin sería México. En cuanto al análisis del marketing mix, se evidencia que el azúcar refinada de Grupo Ledesma es un producto con alto valor agregado, haciendo del mismo un bien competitivo no solo en precio sino en calidad y sustentabilidad. Se propone una venta bajo la exportación directa mediante el

incoterm FOB, con su valor establecido en USD 1003,45 la tonelada, con una estrategia de precios de penetración para ingresar con mayor facilidad al mercado. Para su promoción se recomienda aprovechar las ventajas que ofrece la afinidad lingüística entre los países y generar un canal de contacto directo buscando obtener relaciones comerciales sólidas y duraderas. Se puede llegar al cliente mediante envíos de muestras y ofrecerles referencias comerciales.

En conclusión, este estudio ha demostrado que el proyecto es viable y rentable gracias a las fortalezas que presenta la empresa y a la compatibilidad comercial que presenta Argentina con México.

En cuanto a temas no abordados en el proyecto, se recomienda mantener la capacitación constante del equipo de trabajo, compartiéndoles e inculcándoles la misión y visión de la empresa así como sus valores, que son de gran importancia en cuanto al valor agregado que generan en sus productos al estar comprometidos con la sustentabilidad y el bienestar de sus empleados y de la población. Por ejemplo se podrían brindar talleres sobre normativa aduanera, cursos de comercio exterior, capacitaciones en regulaciones de los distintos mercados o formación en calidad y sostenibilidad. Dichas iniciativas deben adaptarse al tamaño de los equipos de trabajo de la empresa y enfocarse en cada uno de ellos según las funciones que desempeñan (marketing, desarrollo, comercialización, entre otros) de manera que se optimicen los resultados y se evite desperdiciar recursos en áreas ajenas a la temática de cada taller. La diversificación productiva de la empresa y su constante inversión en proyectos de innovación demuestran que posee los recursos necesarios para llevar a cabo estos programas.

Se recomienda también realizar un riguroso control en todas las etapas del proceso de las operaciones que se lleven a cabo, de esta manera se estará siempre al tanto de los errores que puedan suceder para actuar a tiempo. Esto podría lograrse mediante la implementación de sistemas de trazabilidad, indicadores de desempeño, auditorías internas periódicas o revisiones de procesos claves, lo que permitiría una supervisión precisa y continua.

Por último, es de suma importancia cumplir rigurosamente con los requisitos normativos del país de destino en cuanto a la documentación específica para el producto y verificar si es necesario modificar su presentación para cumplir con dichas normativas o preferencias del consumidor. En el presente caso, es decir, la exportación de azúcar refinada a

México, es necesario que el producto cuente con un certificado de origen para acceder a preferencias arancelarias, certificado de denominación o indicación geográfica en caso de ser requerido, que cumpla con los requisitos de la LIGIE en cuanto a fracciones arancelarias y tarifas a abonar y que se adapte al marco legal mexicano para la importación de azúcar supervisado por la Secretaría de Economía y el Servicio de Administración Tributaria. En cuanto a la adaptación del producto será necesario analizar si deben realizar adaptaciones sobre la información obligatoria del envase y los sellos que contiene ya sean de inocuidad o calidad, y al tamaño y diseño del empaque para cumplir con las regulaciones y preferencias del cliente.

Bibliografía.

Agrolatam. (s.f.). Exportaciones récord de azúcar en Argentina y perspectivas positivas para 2025. (“Récord de exportaciones de azúcar en Argentina y perspectivas positivas ...”) <https://www.agrolatam.com/nota/exportaciones-record-de-azucar-argentina-2024/>

Asana. (s.f.). Las 4 P del marketing. <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>

Asociación Española para la Calidad. (s.f.). Matriz de priorización. <https://www.aec.es/conocimiento/centro-del-conocimiento/matriz-de-priorizacion/>

Banco Mundial. (2023). Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy (LPI Report). (“Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global ...”) https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf

Banco Mundial. (s. f.). Container port traffic (TEU: 20 foot equivalent units). <https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.SHP.GOOD.TU>

Banco Mundial. (s. f.). Liner shipping connectivity index (maximum value in 2006 = 100). <https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.SHP.GCNW.XQ>

Banco Mundial. (s. f.). Quality of trade and transport-related infrastructure (1=low to 5=high). <https://data.worldbank.org/indicador/LP.LPI.INFR.XQ>

Banco Mundial. (s.f.). Crecimiento de la población (% anual). <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>

Banco Mundial. (s.f.). Inflación, índice de precios al consumidor (anual %). <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

Banco Mundial. (s.f.). PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Argentina. https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AR&name_desc=false

CAF. (s.f.). Paraguay - Informe de logística [PDF].
https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1023/CAF_%20PERLOG%20%20PARAGUAY.pdf

Cancillería Argentina. (s.f.). Bolivia. <https://www.cancilleria.gob.ar/es/bolivia-3>

Cancillería Argentina. (s.f.). Paraguay. <https://www.cancilleria.gob.ar/es/paraguay-3>

Cancillería Argentina. (s.f.). Relevamiento de la demanda: Brasil.
<https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/inteligencia-comercial/informes-globales/relevamiento-de-la-demanda-2021/brasil>

Castellano, K., & Montes Pazo, N. (s.f.). Resumen de las primeras medidas de Milei para el comercio exterior. (“Resumen de las primeras medidas de Milei para el comercio exterior ...”)
<https://tradenews.com.ar/resumen-de-las-primeras-medidas-de-milei-para-el-comercio-exterior>

CEOE. (s.f.). Paraguay: economía y relaciones bilaterales. <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/internacional/paraguay-economia-relaciones-bilaterales-y-oportunidades-para-las-empresas>

CEOE. (s.f.). Paraguay: economía y relaciones bilaterales [Duplicado].
<https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/internacional/paraguay-economia-relaciones-bilaterales-y-oportunidades-para-las-empresas>

Cladera.org. (s.f.). Historia - FODA. <https://cladera.org/foda/foda.php>

Clarín. (s.f.). Exportación de azúcar récord: afirman que el abastecimiento interno está asegurado. (“La exportación de azúcar es récord, pero afirman que el ... - Clarín”)
https://www.clarin.com/rural/exportacion-azucar-record-afirman-abastecimiento-interno-asegurado_0_ctmEb6PE9P.html

Comercio y Justicia. (s.f.). "Comex Argentino y las primeras medidas del gobierno de Javier Milei." (“Comex Argentino y las primeras medidas del gobierno de Javier Milei”) (“Comex Argentino y las primeras medidas del gobierno de Javier Milei”)

<https://comercioyjusticia.info/factor/comex-argentino-y-las-primeras-medidas-del-gobierno-de-javier-milei/>

Cómo importar en Argentina. (s.f.). ¿A qué países exporta azúcar Argentina?<https://comoimportarenargentina.com.ar/a-que-paises-exporta-azucar-argentina/>

Datosmacro. (s.f.). Bolivia - Indicadores económicos.
<https://datosmacro.expansion.com/paises/bolivia>

Datosmacro. (s.f.). Brasil - Indicadores económicos.
<https://datosmacro.expansion.com/paises/brasil>

Editorial La Gaceta. (s.f.). Argentina y su mercado de exportación de azúcares.
<https://www.ipaat.gov.ar/nota/349/argentina-y-su-mercado-de-exportacion-de-azucares>

Editorial La Gaceta. (s.f.). Exportación de azúcar: desafíos y oportunidades.
<https://www.ipaat.gov.ar/nota/549/exportacion-de-azucar-desafios-y-oportunidades>

Expansión. (s.f.). Población por país. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion>

Exportemos.pe. (s.f.). Boletín exportaciones [PDF].
<https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/923431215rad29694.pdf>

Forbes México. (2022, 10 de agosto). Arca Continental compra activos de producción de azúcar en Argentina. <https://forbes.com.mx/arca-continental-compra-activos-produccion-azucar-argentina/>

Galeazzi, L. (s.f.). Perspectivas para 2025: el potencial tecnológico argentino.
<https://www.iproup.com/innovacion/53501-perspectivas-para-2025-el-potencial-tecnologico-argentino>

Gobierno de Argentina. (2024). Bolivia [PDF].
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2024/04/bolivia_para_web.pdf

Gobierno de Argentina. (2024). Brasil [PDF].
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2024/04/brasil_para_web.pdf

Gobierno de Argentina. (s.f.). "Argentina cumplió con el 100% de su cuota de exportación de azúcar cruda hacia EE." ("Argentina cumplió con el 100% de su cuota de exportación de azúcar ...") ("Argentina cumplió con el 100% de su cuota de exportación de azúcar ...") UU. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-cumplio-con-el-100-de-su-cuota-de-exportacion-de-azucar-cruda-hacia-ee-uu-y>

Grupo Ledesma. (s.f.). Grupo Ledesma [PDF]. [file:///C:/Users/HP/Downloads/Grupo%20Ledesma%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Grupo%20Ledesma%20(1).pdf)

Infobae. (2025, abril 24). En la condecoración a Huerta de Soto, Milei afirmó que la economía está creciendo al 10%. <https://www.infobae.com/economia/2025/04/24/dolar-bajo-y-reformas-pendientes-que-pasara>

InfoNegocios Paraguay. (s.f.). Logística eficiente en el Mercosur. <https://infonegocios.com.py/infobrand/logistica-eficiente-en-el-mercosur-interborders-consolida-su-liderazgo-en-paraguay>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024). Intercambio comercial argentino – Diciembre 2024. https://www.indec.gob.ar/ftp/ica_digital/ica_d_12_24B6772314EE/?utm_source=chatgpt.com

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2024). Uruguay [PDF]. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2024/04/uruguay_para_web.pdf

International Trade Centre. (s.f.). Find Rules of Origin – Reglas de origen para azúcar (HS 17019900). <https://findrulesoforigin.org/es/home/compare?reporter=214&partner=032&product=17019900>

International Trade Centre. (s.f.). Market Access Map – Applied tariffs for sugar (HS 17019900). <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=214&partner=032&product=17019900&level=8>

International Trade Centre. (s.f.). Trade Map – Dominican Republic’s imports of sugar (170199).

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c214%7c%7c%7c%7c170199%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

International Trade Centre. (s.f.). Trade Map – Trade statistics for international business development: Dominican Republic’s sugar imports.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c214%7c%7c%7c%7c1701%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

International Trade Centre. (s.f.). Trade Map – Trade statistics for international business development: Mexico’s sugar exports.

https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c484%7c%7c%7c%7c170199%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

Inversión y Comercio. (s.f.). Informe Brasil [PDF].

<https://docs.inversionycomercio.ar/biblioteca/EGLLvXDU74PuPXPL6EtyugTaELtDUBvl.pdf>

Inversión y Comercio. (s.f.). Informe comercial [PDF].

<https://docs.inversionycomercio.ar/biblioteca/knrKDbKOvqdIE1960mvWc9osTEfrqCJo.pdf>

Inversión y Comercio. (s.f.). Informe Paraguay [PDF].

<https://docs.inversionycomercio.ar/biblioteca/JPNWLXbyvp4cFke1x48Ql6Kdm2trxFG.pdf>

Kidd, N. (s.f.). ¿La pobreza baja en Argentina? <https://www.pagina12.com.ar/814766-la-pobreza-baja-en-argentina>

Ledesma. (2024). Resultados de los negocios - Informe de sostenibilidad.

<https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/inicio-2024/resultados-de-los-negocios>

Ledesma. (s.f.). Azúcar. <https://www.ledesma.com.ar/azucar/>

Ledesma. (s.f.). Nosotros. <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

Martínez, S. (s.f.). Eliminación del cepo cambiario: qué implica y cómo puede impactar en la economía argentina. (“Blog de Colppy - Sistema de Gestión”)

<https://blog.colppy.com/eliminaci%C3%B3n-del-cepo-cambiario-qu%C3%A9-implica-y-c%C3%B3mo-puede-impactar-en-la-econom%C3%ADa-argentina>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (s.f.). Código Alimentario Argentino: Capítulo X – Azúcar, mieles y productos derivados. Alimentos Argentinos. https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo_10.htm

Noticias Agropecuarias. (2025, febrero 24). "Récord de exportaciones de azúcar en Argentina y perspectivas positivas para 2025." ("Récord de exportaciones de azúcar en Argentina y perspectivas positivas ...") <https://www.noticiasagropecuarias.com/2025/02/24/record-de-exportaciones-de-azucar-en-argentina-y-perspectivas-positivas-para-2025/-con-las-exportaciones-este-ano-y-que-sectores-se-veran-mas-golpeados/>

OECD. (s.f.). Azúcar en bruto en Argentina. <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/raw-sugar/reporter/arg>

Orus, A. (s.f.). El azúcar en el mundo - Datos estadísticos. <https://es.statista.com/temas/11269/el-azucar-en-el-mundo>

Ponce Talancon, H. (2006). Contribuciones a la economía [PDF]. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Primera Fuente. (2024, mayo 14). Zafra azucarera 2024 presenta datos productivos positivos. <https://www.primerafuente.com.ar/noticias/119415/zafra-azucarera-2024-presenta-datos-productivos-positivos>

Red Sudamericana. (s.f.). Sobre el beneficio de la integración - Capítulo 1 [PDF]. <https://www.redsudamericana.org/sites/default/files/doc/Sobre%20el%20Beneficio%20de%20la%20Integraci%C3%B3n%20-%20Cap%C3%ADtulo%201.PDF>

Santander Trade. (s.f.). Trámites aduaneros - Argentina. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/tramites-aduaneros-importacion>

Santander Trade. (s.f.). Trámites aduaneros - Brasil. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/tramites-aduaneros-importacion>

Statista. (s.f.). Exportaciones totales de azúcar a nivel mundial entre 2012/2013 y 2024/2025. ("Azúcar: exportaciones a nivel mundial 2012-2025| Statista")
<https://es.statista.com/estadisticas/1409207/exportaciones-mundiales-de-azucar/>

Statista. (s.f.). Producto interno bruto per cápita en Venezuela.
<https://es.statista.com/estadisticas/1267998/producto-interno-bruto-per-capita-en-venezuela/>

Statista. (s.f.). Tasa de inflación en Venezuela.
<https://es.statista.com/estadisticas/1190213/tasa-de-inflacion-venezuela/>

Sucden. (s.f.). Sugar operations USA. <https://www.sucden.com/es/where-we-operate/usa/sugar-operations/>

Sucroliq. (s.f.). Inicio. <https://www.sucroliq.com/>

Swissinfo. (2024). "La inflación interanual del mercado formal en Cuba se sitúa en el 20,62 % en marzo." ("La inflación interanual del mercado formal en Cuba se sitúa en el 20,62 ...")
<https://www.swissinfo.ch/spa/la-inflaci%C3%B3n-interanual-del-mercado-formal-en-cuba-se-sit%C3%BAa-en-el-20%2C62-%25-en-marzo/89185068>

The Logistics World. (s.f.). "Impacto de las decisiones navieras en los costos logísticos de Bolivia." ("industria naviera: Noticias y artículos. Últimas novedades en la ...")
<https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/impacto-de-las-decisiones-navieras-en-los-costos-logisticos-de-bolivia>

Tradeimex. (s.f.). Los 10 principales países productores de azúcar.
<https://www.tradeimex.in/blogs/top-10-sugar-producing-countries>

Trading Economics. (s.f.). Argentina - Exportaciones.
<https://es.tradingeconomics.com/argentina/exports>

Uruguay XXI. (s.f.). Ficha producto destino boyas [PDF].
<https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/26d58221a7ec4aa65cc5262593003c58d02de381.pdf>

UW Argentina. (s.f.). Cómo exportar a Brasil desde Argentina. <https://uw-ar.com/como-exportar-a-brasil-desde-argentina>

Wikipedia. (s.f.). Análisis PEST. https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST

World Bank. (s.f.). Doing Business – Rankings. <https://archive.doingbusiness.org/es/rankings>