



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**Expansión comercial de papel ecológico para el Grupo Ledesma en el  
mercado Latinoamericano**

**Fernandez Sebastián Ezequiel**

**DNI: 27.105.155**

**Legajo: VCIN2915**

**Lic. En Comercio Internacional**

## Resumen

En el presente informe se desarrolló un análisis de mercados internacionales para la comercialización del papel ecológico de la empresa Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con la finalidad de poder expandirse y lograr el fortalecimiento de la firma en el mercado Latinoamericano.

Para lograr los objetivos propuestos, se llevó adelante un análisis de situación del macroentorno en donde la empresa desarrolla sus actividades agrícolas y comerciales conociendo los factores que interactúan con la empresa.

Luego, se realizó un diagnóstico empresarial para comprender en profundidad cuáles son sus puntos más fuertes para aprovechar las oportunidades comerciales internacionales.

Posteriormente se analizaron los potenciales países mediante una selección de mercado externo a través de un proceso de filtración y selección de aquellos mercados más atractivos. Habiendo identificado el destino de las exportaciones hacia Chile, se procedió a realizar la estrategia del mix de marketing para poder penetrar en el mercado escogido analizando variables sobre el producto y forma en que será promocionado y entregado al consumidor.

El propósito de este trabajo fue analizar nuevos mercados internacionales para posicionar el producto por medio de la diferenciación y reconocimiento de marca en el mercado escogido, concientizando al consumidor a realizar libremente sus actividades y contribuyendo al mismo tiempo al cuidado del medio ambiente.

Palabras claves: papel ecológico; expansión comercial; posicionamiento

## Abstra

The present study consisted of analysing international markets to commercialize paper made of non-wood cellulose fibers manufactured by Ledesma SAAI Agro-Industrial Company. The aim of the company is to expand and strengthen the firm in the Latin American market.

To achieve the stated objectives, a macroenvironment situational analysis has been carried out in which the company develops its agricultural and commercial activities by knowing the factors that interact with the company.

Then, a business assessment was conducted to fully comprehend which the strongest points are in order to take advantage of international business opportunities.

Afterward, potential countries were analysed by making an external market selection through a filtration and selection process of those most attractive markets. Having identified the export destination, a mix marketing strategy was performed to penetrate into chosen markets by examining the variables of the product and how it will be promoted and delivered to the customer.

The purpose of this study is to make presence in new international markets through product positioning by making a differentiation and acknowledgement trademark in the chosen markets. This will acquaint the client with performing free activities and contributing to environmental care.

**Key words:** commercial expansion; positioning; paper made of non-wood cellulose fibers

## Introducción

El siguiente informe es confeccionado para el Grupo Ledesma ubicado en el Complejo Agroindustrial de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy, Argentina. Éste reporte es realizado para detectar en otros países la oportunidad comercial de expandir el negocio del papel sustentable en Latinoamérica.

La compañía cuenta con más de cien años de trayectoria en la plantación de caña de azúcar y de la extracción del jugo de la caña, para luego ser transformados en distintos tipos de azúcares que es el principal producto manufacturado y fuente de ingresos de la empresa.

La empresa hace presencia en el mercado con un segundo producto en importancia de ventas tanto nacional como internacional, el papel ecológico. Elaborado a partir de un subproducto de la caña de azúcar (bagazo), el papel es el segundo producto más comercializado por la empresa, siendo responsable del 45% del abastecimiento de papel en Argentina.

Desde su creación expande sus horizontes de producción más allá del azúcar, incursionando en la plantación de frutos cítricos, bioetanol, y en la industria ganadera que está en crecimiento. Ledesma SAAI es una sociedad anónima, agrícola e industrial y forman parte del grupo empresario Castinver (comercializa el papel Ledesma) BioLedesma, (produce y vende bioetanol), Ledesma frutas, (produce frutos cítricos, jugos y aceites esenciales extraídos de estas frutas cítricas) y participa activamente en la UTE Aguarague, que extrae petróleo y gas en dicho lugar.

Se desempeña agroindustrialmente con una trayectoria de 111 años liderando la producción de papel y azúcar en Argentina. La caña de azúcar es la materia prima principal de donde se extrae el azúcar y la fibra para elaborar el papel.

El complejo se encuentra ubicado en el parque Calilegua, en la región de las Yungas, en donde la empresa cuenta con 40.000 hectáreas de cultivo de caña y empleando a más de 7.000 trabajadores que cada día hacen de este producto la razón de la empresa.

La capacitación constante del personal se orienta al desarrollo individual de cada uno por medio de cursos y liderazgo fomentando un clima laboral saludable, cómodo y propicio. (LEDESMA, 2021).

El Grupo Ledesma está comprometido con la comunidad en el desarrollo de una responsabilidad social empresaria en el área de impacto donde lleva adelante actividades de cultivo y procesamiento de la materia prima, ya que posee 150.000 hectáreas de cultivo

y 10 plantas de procesamientos propias. Esta iniciativa lleva a contribuir el desarrollo de comunidades en las localidades de Calilegua, Caimancito, El Piquete, Vinalito y El Talar, ubicadas en Libertador General San Martín que es la ciudad cabecera del departamento de Ledesma.

Conjuntamente con el gobierno de la provincia de Jujuy, la empresa lleva adelante un programa para mejorar la empleabilidad en los jóvenes para generar oportunidades de empleo. Como parte de este acuerdo con el gobierno, Ledesma cede tierras en la localidad de Caimancito para la creación de un parque industrial maderero. (LEDESMA, 2021)

En conjunto con colegios de Libertador General San Martín, se brinda a los jóvenes conocimientos técnicos y educación con el fin de iniciarse en emprendimientos personales.

La firma abandona la participación accionaria que posee con Glucovil obteniendo U\$S 34 436 000. Del total que recibe destina USD 10.000.000 en el programa Génesis XXI para potenciar la competitividad y el crecimiento, concentrando sus inversiones en innovación de la empresa, aumentando la productividad de caña de azúcar e incorporando infraestructura y tecnología de vanguardia incrementando considerablemente la producción de resmas sustentables para exportaciones del negocio papelerero. (LEDESMA, 2021).

Este informe se orienta a la expansión de la comercialización de papel ecológico para oficina e impresión, y otros productos de la línea, con la particularidad de ser un papel totalmente a base de fibra de caña, blanqueado sin químicos y preparado en su totalidad sin fibras de madera. Estos productos tienen certificación que cumplen con estándares facilitando así el ingreso a otros países.

Este trabajo está orientado a detectar nuevas oportunidades de expandir hacia otros mercados el papel ecológico, ampliando oportunidades comerciales en la región y toda Latinoamérica.

Objetivo general:

- Detectar oportunidades de negocio internacional para el Grupo Ledesma con respecto al papel ecológico para el primer semestre del año 2022.

Objetivos específicos:

- Analizar posibles mercados en Latinoamérica donde el producto tenga potencial de crecimiento.
- Definir una estrategia de penetración para posicionar el producto en el mercado seleccionado.

## **Análisis de situación**

En el siguiente apartado se realiza un análisis del micro y macroentorno donde la empresa desarrolla sus actividades comerciales.

Para realizar este análisis, se utilizan herramientas como PESTEL para evaluar factores externos a la empresa, y la matriz FODA para detectar factores propios de la empresa como oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

El origen del análisis PESTEL se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron sus precursores.

Esta herramienta se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas para establecer una estrategia adecuada y eficaz. Este modelo estudia aquellos factores externos de la empresa, tales como políticos, económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos y legales. (LEDESMA, 2021)

### Factores Políticos

La Argentina se encuentra sumergida en una pandemia que afecta al sector productivo local. Este virus sigue avanzando en todo el mundo retrasando la activación de la industria manufacturera que se encuentra amenazada por nuevas medidas que restringen la activación económica.

Entre las medidas arrojadas por el gobierno, se encuentra el DNU (Decreto de Necesidad de Urgencia) dictado por el Presidente de la Nación Alberto Fernandez que otorga a las industrias esenciales la continuidad en la producción sin necesidad de paralizar el funcionamiento en su totalidad.

Por otro lado, en donde los sueldos no alcanzan en función del crecimiento de la inflación, los sindicatos y gremios protestan para que se les aplique un aumento del salario para compensar los efectos inflacionarios negativos.

Las medidas adoptadas por el gobierno de turno, es sostener la apertura comercial hacia el mundo y paralelamente, intentar estabilizar al país con una política proteccionista que traba a más de 1000 (mil) productos del universo arancelario en el NCM (Nomenclador Común del MERCOSUR) trasladando un aumento en los precios de insumos importados en la producción manufacturera según informaba El Economista, (2021).

Otros sectores más perjudicados batallan contra el aumento de las retenciones a la agroindustria aumentando la alícuota de exportación mientras que, paralelamente, el empleo no para de caer por el cierre de empresas que se les hace imposible sostener la mano de obra en el contexto de la pandemia que afecta a la economía desde el año 2020 por el virus Covid-19.

Argentina tiene acuerdos comerciales en la región que facilitan el intercambio comercial. Algunos de estos están exentos del pago de aranceles por pertenecer a bloques regionales como el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) que aporta beneficios arancelarios o la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) que promueve la expansión de la integración en la región. (EL ECONOMISTA, 2021)

Argentina cuenta con diferentes organismos que ayudan a las empresas que están interesadas en expandir sus productos a nivel internacional. Estas actividades son respaldadas con entes especializados en asesoramiento a la hora de internacionalizar el producto.

Entre los organismos que brindan su apoyo a la exportación, se pueden mencionar:

- Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).
- Agencia ProMendoza.
- Exporta Simple.
- Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA).
- Argentina Trademap.
- Santander Trade (Banco Santander).
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (AAICI) (SICE, 2021).

Por otra parte, Argentina goza con el privilegio de diferentes acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que aportan beneficios arancelarios.

A continuación, se nombran los siguientes acuerdos:

- Mercosur - Colombia. AAP.CE N°72
- Mercosur - Chile
- Mercosur – Egipto
- Mercosur – Israel
- Mercosur - Perú
- Mercosur – Bolivia

Acuerdos comerciales marco:

- Mercosur – México

Acuerdos comerciales preferenciales:

- Mercosur. Unión Aduanera del África Meridional
- México
- Colombia – Ecuador – Venezuela – Mercosur
- Mercosur – India
- Uruguay
- Mercosur – México (ACE N°55) – Acuerdo sobre el sector automotor
- Paraguay
- Chile
- Brasil

Uniones aduaneras:

- Estados miembros del Mercosur (SICE, 2021)

## Factores Económicos

Según informó el Ministro de Economía, Martín Guzmán, se espera que Argentina tenga un crecimiento del Producto Bruto Interno, (PBI) del 7 % para el año 2021 y un 3,5 %, mientras el gobierno busca como paliar la inflación que en el mes de marzo del 2021 se posicionó con un 4,8% interanual. Infobae, (INFOBAE, 2021).

Con respecto al comercio internacional y a la divisa extranjera, el tipo de cambio al 29/06/2021, es de AR\$ 100,50 por dólar estadounidense. En mayo del año 2021 las exportaciones alcanzaron 6.764 millones de dólares, el mayor número que se registra desde mayo del año 2014, y las importaciones, 5.141 millones de dólares, arrojando un saldo positivo en la balanza comercial de U\$D 1.623 millones. El intercambio comercial (Importaciones más Exportaciones) sube 44,4% respecto al mismo mes calendario del año anterior. Las exportaciones de manufacturas de origen agropecuario

(MOA) se incrementaron 63,7%, los productos primarios (PP) 14,7% y las manufacturas de origen industrial (MOI) 15,2%.

El Gobierno nacional decidió el aumento del salario mínimo vital y móvil para marzo del 2021 llegando a los \$31.104, mientras que la distribución del ingreso formal crece un 18,2% y su contraparte, los no formales lo supera por un 23,2%. (INDEC, 2021).

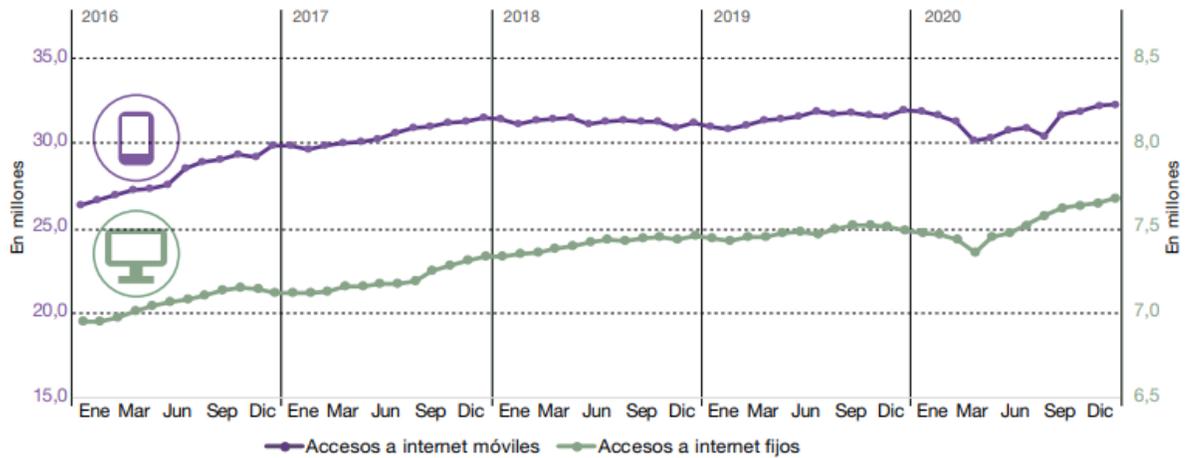
#### Factores Tecnológicos:

En un contexto de pandemia, Argentina experimentó una aceleración con un gran avance en la innovación tecnológica en las empresas debido a un aumento en la formalidad de trabajo desde el hogar. En este contexto, diferentes trámites que se realizaban de manera presencial ahora son sólo on-line lo cual fue algo positivo para que las empresas no dejen de funcionar y los trabajadores puedan mantener sus puestos de trabajo (INDEC, 2020).

La inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) en Argentina en el año 2019 fue de ARS 96.664 millones. Del total invertido se registra el 61,4% que corresponde al sector público y el 38,6% al sector privado. En relación con el PBI, la inversión en I+D alcanzó el 0,46% en el año 2019 de lo cual el 0,28% corresponde a la inversión pública y el 0,18% a la inversión privada. (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021).

Argentina comenzó a registrar un aumento en acceso a internet tanto en residencias como en las organizaciones. En octubre, noviembre y diciembre de 2020 se registraron 31.883, 32.291 y 32.387 miles de accesos a internet móviles, respectivamente. Con relación al mismo mes del año anterior, se registraron subas de 0,5% (octubre), 1,9% (noviembre) y 1,1% (diciembre) (INDEC, 2021)

Accesos a internet fijo y móvil. Enero 2016-diciembre 2020  
Grafico N°1



Fuente: INDEC. 2021.

#### Factor Social:

La población de Argentina está compuesta por 40.117.096 habitantes de los cuales 20.593.330 habitantes corresponden a mujeres y 19.523.766 habitantes es para los hombres. El 92% de los habitantes vive en zonas urbanas, y el resto de la población se encuentra en zonas rurales. En lo que concierne a la distribución poblacional, el 90% son menores a 70 años de edad. (INDEC – 2021)

En el año 2019, se registraron más de 13 millones de alumnos y alumnas en todas las modalidades educativas y niveles de enseñanza (con excepción del sistema universitario). Entre 2018 y 2019, se mantiene un incremento promedio de la cantidad de estudiantes en torno al 1% anual, similar al que se observa en los últimos diez años.

Fuente: [www.argentina.gob.ar/](http://www.argentina.gob.ar/)

#### Factor Ecológico:

La contaminación del ambiente es un tema que preocupa al mundo entero y se estima que las empresas de ahora en adelante deben tener una sólida política ambiental que sea comprobable y que brinde aportes significativos en el ecosistema, o de lo contrario correrán el riesgo de no poder funcionar correctamente. Argentina posee una política ambiental activa en las diferentes áreas haciendo un aporte significativo al ecosistema regional y mundial. Las normativas que apoyan estas acciones son la Constitución Nacional Argentina, y el Código Civil y Comercial de la Nación que abarca a las empresas y

particulares. A continuación se exponen algunos de estos acuerdos con sus respectivas normas legales:

Tabla N°1

Categoría	Normativa Legal	Descripción
Bosques	Ley 13273	Defensa, mejoramiento y ampliación de bosques.
Hidrocarburos	Ley 17319	Regula actividades de la explotación, transporte y comercialización de hidrocarburos.
Minería	Ley 21382	Inversiones extranjeras.
Biodiversidad	Ley 19282	Adhesión al “Convenio para la Conservación de la Vicuña” entre Argentina, República del Perú y Bolivia; firmado en La Paz, Bolivia.
Aire	Ley 20284	Plan de prevención de situaciones críticas de contaminación atmosféricas.
Agua	Ley 20645	Aprueba el “Tratado del Río de la Plata y su frente marítimo” suscrito entre Argentina y la República Oriental del Uruguay en Montevideo en el año 1973.
Suelo	Ley 22428	Régimen legal para el fomento de la acción privada y pública tendiente a la conservación y recuperación de la capacidad productiva de los suelos.
Ozono	Ley N° 23724	Aprueba el Convenio de Viena para protección de la Capa de Ozono, adoptado en Viena el 22 de marzo de 1985.

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados de (ARGENTINA, 2021)

A pesar de los esfuerzos e inversiones, Argentina ocupa el puesto número 39 en calidad del aire, ozono el puesto 65°, agua potable el 43° y puesto 68° con respecto a emisiones de contaminación de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) según los últimos datos compilados por el Environmental Performance Index (2021).

Este estudio analiza y compara a 180 países otorgando una clasificación y calificación en función de su desempeño ambiental en una escala ascendente (EPI, 2021).

El compromiso en el cuidado del medio ambiente en el mundo es tan grande que el Grupo Banco Mundial en conjunto con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF) pretenden aumentar el financiamiento a los países en vías de desarrollo para la iniciativa del cuidado del planeta. Fuente: extraído de Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, 2021)

### Análisis FODA

El análisis FODA o también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de diagnóstico empresarial para un plan de negocios que profundiza en lo objetivo de la empresa y su entorno, analizando las fortalezas para contrarrestar las debilidades de la empresa y aprovechando las oportunidades para disminuir las amenazas externas. Es utilizada para alcanzar objetivos puntuales y para potenciar la competencia en el mercado (ENTREPRENEUM,2021).

Tabla N°2

Fortalezas	Debilidades
Campos propios.	
Producto con certificaciones ISO 9001/15 e ISO 14001.	Contaminación de la información por los canales departamentales.
Pioneros en innovaciones tecnológicas industriales I+D.	No posee alianzas internacionales que facilite el intercambio comercial.
Servicio logístico de distribución de materia prima propios.	Posición geográfica desfavorable para el comercio internacional.
Departamento con trayectoria en comercio internacional.	
Oportunidades	Amenazas

Bajo costos de traslado de materia prima.	Inflación creciente y elevada cargas impositivas.
Expandirse hacia nuevos mercados internacionales.	Aumento en los costos de elaboración del producto por políticas cambiarias inestables.
Crear alianzas con otros productores para aumentar la producción.	Cierre de fronteras y cese de actividades manufacturera por rebrote del virus Covid-19
	Disminución de la producción por baja de consumo.

Fuente: Elaboración propia

### **Diagnóstico y Discusión**

En base a los resultados del análisis de datos extraído del informe realizado a la empresa Ledesma sobre el macroentorno, se puede observar que la industria se encuentra sumergida en un momento de incertidumbre ante la situación que se vive dentro del contexto de la pandemia Covid-19, que amenaza constantemente con parar la producción manufacturera de origen agropecuario (MOA).

Ledesma ha realizado importantes inversiones en tecnología para aumentar su capacidad de producción y así poder aumentar el margen de comercialización del papel con la intención de ampliar oportunidades de expansión comercial existentes con un producto nuevo y de calidad o ingresar a nuevos mercados.

Es reconocida en el mercado local por sus altos estándares de calidad en la producción, desde la cosecha hasta el producto final, siendo pionera en tecnologías de vanguardia que la posiciona como una de los más importantes fabricantes de papel abasteciendo casi la mitad de consumo total a nivel nacional, y parcial en la participación de mercados internacionales.

Estas inversiones crean una oportunidad de poder ampliar su horizonte e indagar meticulosamente en posicionar el producto en mercados internacionales exigentes, debido

al proceso de producción que se enfoca en arrojar un producto terminado con la más alta exigencia sobre sustentabilidad y cuidado del medio ambiente.

A nivel internacional, Ledesma es reconocida por sus políticas de producción y procesos de manufactura sin dañar ni modificar el entorno en el que se realiza la actividad.

Argentina está en una instancia político-económica desfavorable para generar oportunidades de negocios a nivel local por el alto porcentaje de inflación y desempleo, repercutiendo desfavorablemente a las empresas.

### **Marco Teórico**

Para el desarrollo del primer objetivo específico se utiliza la metodología de Selección de Mercados Externos (SME), que destaca ciertos criterios que rodean a la empresa para luego analizarlos y poder llegar a una elección correcta. Algunos de los criterios pueden ser el tamaño de mercado, la proximidad del mercado meta, el crecimiento macro de los países seleccionados, la competencia y ventajas competitivas según *Elade Business school*, (2020).

Para disminuir la incertidumbre y conseguir una selección de un posible mercado potencial, se utiliza la herramienta propuesta por Andersen y Buvik, (2018) la cual propone una metodología que evalúa en tres pasos qué tan atractivo y beneficioso puede llegar a ser el posible mercado a ser seleccionado.

Pasos que utiliza esta herramienta:

- **Filtración:** expone los potenciales mercados. Busca descartar todos los países que no se ajusten a la empresa percibiendo algunas variables macro como tasa de crecimiento, PBI per cápita, el tamaño de mercado meta, importaciones totales, entre otras variables que ayudan a la correcta filtración.
- **Identificación:** evalúa la atracción de la industria en el país seleccionado haciendo estimaciones como el costo de ingreso o comercialización de cada país que pudieron pasar la etapa de filtrado.

- Selección del mercado que mejor se adapte a las condiciones de la empresa y el producto, buscando un posible potencial para la concreción de los objetivos en base a los recursos disponibles de la empresa (Montero Santos, 2013).

A continuación, se detalla el proceso de una exportación:

- 1. Evaluar la capacidad productiva de la empresa.
- 2. Identificar el mercado a exportar.
- 3. Contactar al posible proveedor.
- 4. Inscripción de la empresa como exportador.
- 5. Determinación del precio de exportación.
- 6. Envío de cotización al cliente y elección del medio de pago.
- 7. Envío de la factura proforma.
- 8. Definir Freight forwarder, despachante y realizar reserva del depósito fiscal.
- 9. Oficializar permiso de embarque.
- 10. Carga de la mercadería en transporte interno.
- 11. Emisión de conocimiento de embarque o Carta de Porte.
- 12. Ingreso de divisas.
- 13. Cobro de reintegro.

Algunos puntos a tener en cuenta en la exportación directa son los pasos para realizar la exportación, los cuales son detallados a continuación:

- Importador solicita cotización.
- Exportador envía la cotización.
- Importador evalúa las condiciones recibidas y resuelve solicitar muestras.
- Exportador cumplimenta lo solicitado.
- Importador solicita envío de factura pro-forma.
- Exportador envía la factura pro-forma.

- Importador recibe factura pro-forma e inicia trámites para importar.

En pos de cumplir con el segundo objetivo, es necesario plantear la utilización de una herramienta con la finalidad de entrar en el mercado seleccionado, por lo que es idóneo utilizar la estrategia de 4P o Marketing Mix elaborado por Edmund Jerome McCarthy (20 de febrero de 1928-3 de diciembre de 2015).

Los elementos que utiliza el Mix de Marketing son:

**Producto:** es muy importante debido a que se convierte en la imagen de la empresa mediante la consideración de los consumidores, respondiendo estos mismos a la demanda del producto de manera positiva o negativa.

Variables del producto:

- Diferenciación del resto de los productos existentes en el mercado.
- Público al que es dirigido.
- Presentación y nombre del producto.
- Beneficios y características que puedan distinguirlo del resto.

**Precio:** determina hacia quién está dirigido el producto dependiendo del valor que el consumidor esté dispuesto a pagar.

Variables del precio:

- Costo de producción.
- Valor de comercialización.
- Competitividad del precio adoptado.
- Oferta y demanda.

**Distribución:** define de qué manera los consumidores podrán obtener el producto ofrecido. Si el punto de distribución está muy apartado, el cliente no lo comprará.

Variables de distribución:

- Hacia dónde se dirigen los consumidores para obtener su producto.

- Medios para llegar a los centros de distribución.
- Estrategia logística a utilizar para diferenciar la empresa.

Promoción: se trata de definir los canales por los cuales el segmento de consumidores tiene acceso a toda la información sobre el producto escogido.

Variables de distribución:

- Ferias internacionales.
- Canales a utilizar para que el consumidor conozca el producto.
- Internet, publicidades, emisoras de radio, panfletos, etc.

(Canvas, 2021)

### Plan de Implementación

Se aplican las herramientas seleccionadas en el marco teórico que reflejan los resultados de los objetivos específicos seleccionados.

En primer lugar se desarrolla la selección de mercados externos (SME) comenzando por la etapa de filtración que muestra los posibles mercados a considerar.

Filtración:

Tabla N° 3: Principales Importadores de papel en Latinoamérica año 2020

Importaciones	Valor importado USD miles año 2020
México	225.766
Perú	91.796
Chile	84.564
Brasil	38.500
Ecuador	36.311
Colombia	34.987
Bolivia	24.829
Paraguay	20.906
Uruguay	14.260
Cuba	6.937

Fuente: elaboración propia en base a Trademap.

En la tabla se observan los principales importadores latinoamericanos con el número de partida de 4802.20.10 de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (NCM). En primer lugar está México como el mayor importador de papel, seguido de Perú, Chile, Brasil y Ecuador.

Habiendo identificado los cinco principales importadores, se realiza la selección del mercado. Para la correcta selección se utiliza el análisis multicriterio, que es una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, integrando criterios de diferentes actores, seleccionando variables que ayudan a escoger un mercado latinoamericano.

Variables:

- Crecimiento económico: a través del PBI que mide el tamaño de la industria.
- Libertad Económica: formada por principios de la propiedad privada, la promoción de la libre oferta y demanda, y rechazo de la participación del estado en lo económico.
- Índice de Desarrollo Humano: mide el desarrollo de cada país evaluando variables como la esperanza de vida, la educación o el ingreso per cápita.
- Distancia geográfica: dando importancia a la menor distancia entre origen y destino.
- Desempeño Logístico: mide el desempeño en los procesos logísticos como recepción de la mercadería, inventarios y almacenamiento, entrega, distribución entre otros.
- Índice de Desempeño Ambiental: mide el compromiso de cada país en variables como la salud ambiental, saneamiento y agua potable, vitalidad del ecosistema.
- Derecho de Importación: es el porcentaje de un producto o servicio que debe pagar para ingresar a otro país.
- Acuerdos comerciales: facilita el ingreso y comercialización del producto o servicio en el país de destino.
- Importaciones totales del producto a comercializar.

Tabla N°4

Ponderación mayor a menor	Valor	
5	5	Mayor = Mejor
4	4	
3	3	
2	2	Menor = Peor
1	1	

Fuente: elaboración propia

Tabla N°5

Producto Bruto Interno		
Países	Monto en USD (Millones)	Valor
México	1.268.870,53	4
Perú	226.848,05	2
Chile	282.318,16	3
Brasil	1.839.758,04	5
Ecuador	107.435,66	1

Fuente: elaboración propia

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?view=chart&locations=EC-MX-PE-CL>

Tabla N°6

Valor	Rango
5	>1.500.000
4	1.000.000 – 1.500.000
3	250.000 – 1.000.000
2	150.000 – 250.000
1	100.000 – 150.000

Fuente: elaboración propia

Tabla N°7

Países	Distancia desde Argentina	
	En Kilómetros	Valor
México	8.000	1
Perú	2421	2
Chile	1661	5
Brasil	2551	3
Ecuador	4224	4

Fuente: elaboración propia

Tabla N°8

Valor	Rango
5	>4.500
4	3.500 – 4.500
3	2.500 – 3.500
2	2.000 – 2.500
1	1.000 – 2.000

Fuente: elaboración propia

Tabla N°9

Países	Índice de Desempeño Logístico	
	IDL	Valor
México	3,05	4
Perú	2,69	1
Chile	3,32	5
Brasil	2,99	3
Ecuador	2,88	2

Fuente: elaboración propia

<https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?view=chart>

Tabla N°10

Valor	Rango
5	>3,15
4	3,00 – 3,15
3	2,95 – 3,00
2	2,8 – 2,95
1	2,6 – 2,8

Fuente: elaboración propia

Tabla N°11

Países	Derechos de Importación	
	Valor CIF	Valor
México	5,00%	1
Perú	0.00 %	5
Chile	0.00 %	5
Brasil	0.00 %	5
Ecuador	0.00%	5

Fuente: elaboración propia

<https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/aranceles-e-impuestos-locales>

Tabla N°12

Valor	Rango
5	0% – 1%
4	1% – 2%
3	2% - 3%
2	3% - 4%
1	>4%

Fuente: elaboración propia

Tabla N°13

Países	Acuerdos Comerciales	
	Sí tiene / No tiene	Valor
México	No	1
Perú	Sí	5
Chile	Sí	5
Brasil	Sí	5
Ecuador	Sí	5

En esta tabla se califica con el valor (1) al que no tiene acuerdos comerciales y con el valor (5) al que tiene acuerdos comerciales.

Fuente: elaboración propia

Tabla N°14

Valor	Rango
5	Tiene
4	Tiene
3	Tiene
2	Tiene
1	No tiene

Fuente: elaboración propia

Tabla N°15

Países	Índice de Desempeño Ambiental	
	Ranking Mundial	Valor
México	51	3
Preú	90	1
Chile	44	5
Brasil	55	3
Ecuador	56	2

Fuente: elaboración propia

<https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>

Tabla N°16

Valor	Rango
5	40 - 45
4	46 - 50
3	51 - 55
2	56 - 60
1	>60

Fuente: elaboración propia

Tabla N°17

Países	Importaciones Totales de Papel año 2020	
	USD	Valor
México	225.766	5
Perú	91.796	4
Chile	84.564	4
Brasil	38.500	1
Ecuador	36.311	1

Fuente: elaboración propia

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm)

Tabla N°18

Valor	Rango
5	>100.000
4	80.000 - 100.000
3	60.000 - 80.000
2	40.000 - 60.000
1	0 - 40.000

Fuente: elaboración propia

Tabla N°19

Países		México		Perú		Chile	
Variables	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
PBI	15	4	60	2	30	3	45
Importaciones Totales	15	5	75	4	60	4	60
Derecho de Importación	20	1	20	5	100	5	10
Acuerdos Comerciales	20	1	20	5	100	5	100
Distancia desde Argentina	10	1	10	2	40	5	50
Índice de Desempeño Ambiental	15	3	45	1	15	5	75
Índice de desempeño Logístico	5	4	20	1	5	5	25
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>250</b>		<b>350</b>		<b>365</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla N°20

Países		Brasil		Ecuador	
Variabes	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
PBI	15	5	75	1	15
Importaciones Totales	15	1	15	1	15
Derechos de Importación	20	5	10	5	100
Acuerdos Comerciales	20	5	100	5	100
Distancia desde Argentina	10	3	30	2	20
Índice de Desempeño Ambiental	15	3	45	2	30
Índice de desempeño Logístico	5	3	15	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>290</b>		<b>290</b>

Fuente: elaboración propia

Conforme a los resultados arrojados del análisis en la matriz multicriterio, se observa que Chile es el mercado más atractivo de la región y ocupa el primer lugar en la etapa de selección de mercado. Le sigue Perú como el segundo posible mercado en la región seguido de Brasil, finalizando esta etapa Ecuador como último de la tabla entre los posibles mercados.

El 2 de noviembre del 2017 Argentina firma un acuerdo bilateral con el país trasandino denominado ACE 35 Chile-MERCOSUR para una nueva etapa en el proceso de integración económica. Chile alcanza el acuerdo con Argentina a partir del año 2014 para evitar la doble tributación vigente desde el año 2016. El acuerdo beneficia a las

exportaciones argentinas en la agilización de los trámites en el intercambio comercial y la eliminación de barreras para productos agropecuarios y manufacturados en el país.

En este contexto, Chile se convierte en el principal importador en términos de diversificación de las exportaciones de nuestro país ampliando el intercambio comercial entre ambos países (GOBIERNO DE ARGENTINA, 2021)

Algunos de los potenciales clientes en Chile son:

- Espacio Dimar
- Papeles Omega
- Tecno Papel
- Dipisa

Entre los importadores más importantes, se selecciona Dipisa como potencial cliente debido a la vasta trayectoria en el mercado del papel.

Con más de 40 años en el rubro abastece y distribuye los productos en todo el país. La importadora trabaja con los portafolios de las mejores fábricas de papel en el mundo y además, cuenta con el compromiso de vender un producto sustentable con sellos de calidad comprometido con el medio ambiente con certificaciones como PEFC que promueve la gestión forestal sostenible, FSC es la marca del manejo forestal responsable.

Especificaciones del producto a exportar: **4802.20.10.100T**

- Sección X: pasta de madera o de las demás materias fibrosas celulósicas; papel o cartón para reciclar (desperdicios y desechos) papel o cartón y sus aplicaciones)
  - 48: papel y cartón; sin estucar ni recubrir, de los tipos utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos y papel y cartón para tarjetas o cintas para perforar (sin perforar), en bobinas (rollos) o en hojas de forma cuadrada o rectangular, de cualquier tamaño, excepto el papel de las partidas 4801 o 4803; papel y cartón hechos a mano (hoja a hoja).

- 4802.20 – Papel y cartón soporte para papel o cartón fotosensible, termosensible o electrosensible
  - 4802.20.10 En tiras o en bobinas (rollos) de anchura inferior o igual a 15 cm o en hojas que en las que ningún lado sea superior a 360 mm, medidos sin plegar.
    - 4802.20.10.100T Acondicionadas para la ventana al por menor.

Derecho de exportación: 0,30%

Derecho de exportación Dec.793/18: +12%

Reintegro Extrazona: 0,50%

Reintegro Intrazona: 0,50

Fuente: Ventanilla Única de Comercio Exterior (2021).

Siguiendo con el segundo objetivo específico propuesto en el desarrollo del marco teórico, se expone la estrategia de penetración y comercialización para el mercado chileno utilizando el Mixde Marketing.

Si bien están presentadas las herramientas para este objetivo, se procede a comercializar el producto por medio de una exportación directa, que permite tener contacto directo con el cliente manteniendo control de las operaciones realizadas por la empresa.

Las 4P son:

Estrategia de Producto:

El papel a comercializar es elaborado 100% a base de fibra de caña de azúcar, libre de celulosa de madera y sin químicos blanqueadores contaminantes.

La materia prima es extraída de una siembra sustentable brindando un subproducto de la caña con calidad de exportación, cumpliendo con estándares internacionales. También cuenta con certificaciones de la Fundación ProYungas que, certifica la producción con fibras no madereras, auditado por las normas IRAM con certificación de gestión de calidad

ISO 9001 versión 2015. Estas cualidades arrojan como producto terminado un papel para impresión u oficina de alta calidad de uso que lo diferencia del resto del mercado por ser sustentable, renovable y libre de químicos que perjudiquen el medio ambiente. (Grupo Ledesma, 2021).

El producto esta acondicionado en paquetes de resmas de 500 hojas c/u y se transportara en cajas de cartón etiquetadas con 10 unidades de resmas por cada caja estivadas en pallets de hasta 40 cuarenta cajas por pallet. Estas serán transportadas en contenedores de 40 pies conteniendo 28 pallets por camión con un peso total de 28.000 Kgs de carga por camión.

Se le ha solicitado a Cajas S.A. el presupuesto de las cajas en la que será acondicionado el producto para ser transportado en dos contenedores de 40 pies.

Cajas de cartón: 30x25x40 = 2240 unid.= 0,70 c/u = Total USD 1.568

### Factura Proforma

<b>Ledesma SAAI</b>	
Dirección: Avenida Corrientes 415 provincia de Buenos Aires, Argentina	
CUIT: 30-50125030-5	

<b>Importador:</b>	<b>DI.P.I.S.A Distribuidora Papeles Industriales S.A</b>	<b>Proforma N°:</b>	<b>GLMA- 0001A</b>
<b>Dirección:</b>	Av. San Ignacio 131, Quilicura Santiago - Chile	<b>Fecha:</b>	04/07/2021
<b>RUT:</b>	93.558.000-5	<b>NCM:</b>	4802.20.10.
<b>Desde:</b>	Jujuy, Argentina	<b>Hasta:</b>	Santiago, Chile
<b>Incoterm</b>	<b>FCA San Salvador de Jujuy</b>	<b>Forma de pago</b>	<b>A confirmar</b>

Marca	Producto	Cantidad (cajas)	Peso bruto (kg)	Ancho (cm)	Alto (cm)	Largo (cm)	Medida (m <sup>3</sup> )	Precio unitario	Total
Ledesma	Resma de papel A4 ecológica	2240	56.000	30	25	40	---	53,00	119.616
<b>TOTAL FCA San Salvador de Jujuy</b>		2240	56.000	---	---	---	---	---	125.500,16

El producto está acondicionado en paquetes de resmas de 500 hojas c/u y se transportara en cajas de cartón etiquetadas con 10 unidades de resmas por cada caja

estivadas en pallets de hasta 40 cuarenta cajas por pallet. Éstas serán transportadas en contenedores de 40 pies conteniendo 28 pallets por camión con un peso total de 28.000kg de carga por camión

#### Estrategia de Promoción

Para publicitar el producto en internet, se utilizan herramientas de plataformas e-commerce o comercio electrónico, como ebay.com, alibaba.com, mercadolibre.com, haciendo que el consumidor tenga a su alcance todos los atributos que el producto le ofrece para satisfacer sus necesidades. También se ofrece en ferias internacionales que brindan la oportunidad de presentar el producto de manera más directa, no solo en el país anfitrión sino, ante otros representantes del mercado latinoamericano y el resto del mundo.

#### Ferias Internacionales:

- ExpoCorma, donde se llevara a cabo desde el 03/11/2021 en Santiago, Chile,
- Asociación Brasileira Técnica de Celulosa y Papel (ABTCP) del día 10 al jueves 12/2021,
- Paper Vietnam en la ciudad Ho Chi Minh desde 26/10 al 28/10/2021,
- Paperword China en la ciudad de Shanghái desde el 15 al 17/10/2021,
- ICE USA desde el 19/10 al 21/10/2021 en la ciudad de Orlando E.E.U.U,
- Paperworld Middle East en Dubai, desde el jueves 14/12 al 16/12/2021 y
- Paperex en la ciudad Greater Noida, India desde el domingo 9/01 al 12/01/2022.

#### Estrategia de Plaza

Para hacer llegar el producto al consumidor, debe almacenarse en un lugar seco que mantenga la calidad del papel, teniendo control de stock con una gestión

de inventarios actualizados para que el potencial consumidor pueda disponer del producto cuando lo desee. Respecto a la entrega del producto al cliente, es de forma directa mediante un servicio de entrega dinámico que cubra las principales regiones de Chile recibiendo su compra en tiempo y forma acordada.

#### Estrategia de Precio:

En cuanto a la estrategia de precios a utilizar, Ledesma cuenta con una ventaja competitiva en costos al ser su propio proveedor de la materia prima base que se utiliza para la elaboración del producto a exportar. Sin embargo, los factores internos como gastos de traslado de la materia prima, almacenamiento y manipulación de la mercadería sumado a la variación del tipo de cambio al momento de comprar insumos para la producción y cargas impositivas crecientes, pone al producto en constantes variaciones en los precios.

También tendrá que enfrentar diversos costos de exportación al momento de trasladar y manipular la mercadería de forma segura. Los factores ambientales pueden influenciar fuertemente en los costos desde la siembra hasta la cosecha de la caña de azúcar.

Chile posee acuerdos comerciales con Argentina, lo que beneficia fuertemente a la industria local a la hora de exportar al país trasandino. Los tratados benefician a la industria argentina con la desgravación de los derechos de importación pudiendo nacionalizar la mercadería abonando el 19% de impuesto al valor agregado (IVA) quedando libre para ser comercializada.

Tipo de gastos	Valores	
Valor de la mercadería		119616
Embalajes y envases		1568
Derechos de Exportación	0%	
Salida de la fábrica (EXW)	Tota l	121.184
Coste de carga de la mercadería y transporte interior		2280
Coste fijo de las formalidades aduaneras de exportación		1196,16
Coste de manipulación (carga del transporte) en terminal de origen		840
FOB / FCA	Tota l	125500,1 6
Coste total del transporte principal (aéreo, marítimo, terrestre)		7.600

Costo del seguro sobre el flete principal		627,5
Coste de manipulación (del transporte) en terminal de destino		840
Impuestos a las Ganancias	6%	7530
CIP	Tota l	142.097,6
Aranceles	0%	0
Impuestos a la importación	19%	26998,5
Coste de las formalidades aduaneras de importación (tasa fija)		1345,67
Coste del transporte interno en destino (del depósito hacia el comprador)		200
DDP	Tota l	170.641,8

## Conclusiones

Para finalizar con el siguiente reporte basado en el análisis internacional de mercados latinoamericanos para la expansión comercial de la empresa Ledesma SAAI, se pueden distinguir las oportunidades que existen para seguir ampliando los horizontes comerciales.

La empresa cuenta con departamento de comercio exterior y con una vasta experiencia en exportaciones de productos manufacturados lo que le aporta una ventaja al momento de ingresar a nuevos mercados. La innovación en los procesos de fabricación, facilita al momento de presentar el producto con lo último en calidad haciendo de este un factor importante a la hora de ser competitivos.

Dicha propuesta se basa en exportar resmas de papel ecológico hacia Chile adelantándose a los tiempos de un mundo que necesita renovar sus recursos de forma natural y restaurar los ecosistemas dañados. En este contexto, se puede divisar un futuro comprometedor para la comercialización de este producto y para la empresa, ya que, es una de las pocas empresas que incorporaron un método de producción renovable y sustentable.

Teniendo ya el mercado chileno como mercado meta seleccionado y en donde se hará presencia comercial, cabe destacar los beneficios que este país brinda para el ingreso al mercado a través de acuerdos comerciales que favorecen de manera positiva en los precios de exportación y aportando una ventaja final en el producto. También cabe destacar

la distancia geográfica ventajosa al ser un país limítrofe y el compromiso que tiene el país vecino a la hora de comprometerse en el cuidado del medio ambiente.

Finalmente, y habiendo realizado un acuerdo comercial directo con una empresa importadora de mucha trayectoria en el mercado trasandino, se propone hacer presencia comercial empleando una estrategia de diferenciación de producto, haciendo énfasis en los atributos exclusivos que lo distingue de la competencia y de esta manera posicionarlo con el reconocimiento de marca.

## Bibliografía

**AFIP.** (2021). <https://www.afip.gob.ar/sitio/externos/default.asp>

**Banco de la Nación Argentina.** (2020). <https://www.bna.com.ar/>

**Banco Mundial.** (2021). <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina>

**Economipedia.** (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

**El Cronista.** (2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/exportaciones-de-carne-granos-y-lacteos-el-gobierno-endurecio-los-controles-sobre-el-campo/>

**Indec.** (2021). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

**Infobae,** (2021). Obtenido de Tecnología: <https://www.infobae.com/tag/tecnologia/>

**Infobae,** sección legislaciones. (2020). Obtenido de [www.infobae.com](http://www.infobae.com)

**Marketing & Consumo**, (2021). Extraído de <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento>.

**Nº Ferias**, (2021). Extraído de <https://www.nferias.com/papel/>

**Santander trade**. (2021). <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-> **Trade map**. (2021).

Obtenido de

[https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(ewop2qnyoquugi55iassgz55\)\)/Index.aspxmercados/argentina/politica-y-economia](https://www.trademap.org/(X(1)S(ewop2qnyoquugi55iassgz55))/Index.aspxmercados/argentina/politica-y-economia)