



UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

---

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

“IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES PARA LA LINEA DE  
CUADERNOS LEDESMA NAT EN EL MERCADO LATINOAMERICANO”

Autor: Ingrid Yolanda Schonfeld

D.N.I: 18.126.127

Legajo: VCIN03290

Buenos Aires, 14 de noviembre de 2021

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar oportunidades comerciales para la línea de cuadernos Ledesma Nat de Grupo Ledesma en el mercado latinoamericano. Esta necesidad surge por el gran impacto que tuvo la pandemia en el mercado local debido a la no concurrencia de los alumnos a las escuelas por más de un año. Ante la caída de la demanda local, Ledesma tuvo que detener su producción para solo comercializar su stock.

Este estudio está enfocado en el comercio de los principales países importadores de cuadernos de Latinoamérica. Siguiendo las técnicas descriptas en el marco teórico, se realizó un relevamiento de las variables que más afectan al comercio internacional en cada uno de los mercados potenciales. Chile es el país con mejores condiciones para la exportación e inserción de este producto. Este trabajo incluye una propuesta de inserción al nuevo mercado internacional abordando los diferentes elementos del marketing mix internacional.

Palabras claves: Ledesma Nat, Sustentabilidad, Exportación, Inserción.

## **Abstract**

The present research aims to detect commercial opportunities to export notebooks of Ledesma Nat brand in the Latin America market. This need comes from the negative impact the industry suffered during the pandemic COVID-19 when all schools remained closed for more than one year. Due to the drop of the local demand, Ledesma had to stop the production and commercialized its stock.

For this, the development of this study is focused on the main Latin America importers countries of this product. Following the technics described in the technical framework, a survey of the variables that impact the international commerce was done for each of the preselected countries. This exercise demonstrates that Chile has the better conditions to export and insert this product. This study also includes the insertion proposal considering each element of the international marketing mix.

Key words: Ledesma Nat, Sustainability, Export, Insertion

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tiene por objeto identificar oportunidades de exportación de cuadernos de uso escolar o académico en el mercado latinoamericano. Ante la situación especial que se vivió durante el 2020 con la pandemia COVID-19, con las clases presenciales suspendidas y la gran caída de la demanda interna, desarrollar mercados externos podría ayudar a atenuar los efectos negativos de la inestabilidad del mercado argentino y mantener un nivel de producción más estable.

Ledesma S.A.A.I. es una empresa de capitales nacionales, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, con una larga historia en nuestro país, más de 113 años. Su principal complejo industrial está ubicado en la ciudad de Gral. San Martín en la provincia de Jujuy donde emplea a más de 7000 personas. Se encuentra también presente en las provincias de Salta, San Luis, Tucumán, Entre Ríos y Buenos Aires.

La compañía lidera el mercado local del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado, bioetanol anhidro y jarabes de maíz.

Con el objetivo de ofrecer al mercado un producto en línea con las tendencias mundiales centradas en la protección del medio ambiente, en 2019 la empresa lanzó al mercado la línea “Ledesma Nat”. Esta resma de papel y cuadernos de nuevo diseño les ofrece a los clientes un producto totalmente sustentable que incluye hojas 100 % a base de caña de azúcar, 0 % de fibra de árbol y 0 % de productos químicos para blanquear. En Villa Mercedes, provincia de San Luis, se encuentra una moderna planta destinada a la producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial, lo que añade otra etapa de valor a la producción de papel (Universidad Siglo 21, s.f.).

En los últimos años se venía registrando un pequeño aumento en el consumo general de papeles en el país. Sin embargo, el impacto de la cuarentena declarada a fines de marzo del año 2020 generó una caída importante en el consumo interno, aunque al cierre del año terminó en un 4,5 % por debajo que el ejercicio anterior. Ante esa situación, la empresa decidió cerrar la planta

de producción de papel encapado, detener la fabricación de papel y de artículos de librería, y abastecer al mercado local con el stock existente (Grupo Ledesma SAAI, 2021).

Tomando en cuenta lo acontecido durante la pandemia, Grupo Ledesma debería buscar nuevas oportunidades en el mercado latinoamericano para comercializar sus productos diferenciados como los cuadernos para uso escolar o académico. Además, su nueva línea de cuadernos Ledesma Nat, ofrece al mercado una alternativa innovadora por ser 100% sustentable, un atributo cada vez más buscado por la población que va tomando más conciencia de consumir productos amigables con el medio ambiente.

Si bien la empresa ya se encuentra exportando estos productos a Uruguay y Paraguay, sería importante desarrollar otros mercados latinoamericanos para tener más diversificada la comercialización y en casos de crisis económica interna poder mantener el nivel de producción o al menos no detener la producción por completo.

A continuación, se describen los objetivos de este trabajo de investigación.

#### *Objetivo General*

-Detectar nuevas oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para que la empresa Ledesma pueda exportar la línea cuadernos Ledesma Nat de uso escolar y académico para el primer semestre del 2022.

#### *Objetivos Específicos*

-Identificar un mercado latinoamericano con demanda en crecimiento para expandir el mercado de la línea de cuadernos Ledesma Nat.

-Plantear una propuesta de inserción en el mercado objetivo del producto cuadernos Ledesma Nat.

## **Análisis de la Situación**

Para dar inicio al trabajo de investigación se realiza un análisis de la situación interna de la empresa, su entorno y un análisis internacional preliminar.

En los últimos 15 años Ledesma duplicó su producción de papel. Tras una inversión que superó los 80 millones de dólares, pasó de producir 60 mil toneladas a las 120 mil actuales. En la planta de Villa Mercedes, San Luis, agrega valor a su producto transformando el papel en 12,5 millones de cuadernos y 25 mil toneladas de papel encapado. Además de cuadernos, la compañía produce repuestos escolares y papelería comercial. Ledesma es el mayor fabricante argentino de productos de papelería escolar, bajo la marca Éxito; y para el segmento universitario ofrece una línea de cuadernos con espiral. Según informa la empresa en su reporte anual Memoria-2020, a pesar de la caída del consumo la empresa mantuvo su posición de liderazgo en el mercado, alcanzando un 50% de participación de mercado (Universidad Siglo 21, s.f.).

El Negocio Papel enfrentó dos hechos relevantes mencionados en el resumen general: el cierre de su planta productora de papel encapado en la ciudad de San Luis, y el impacto de la pandemia de COVID-19. Este hecho extraordinario hizo que el consumo de papeles de impresión y escritura cayera 50% desde el inicio de la cuarentena. La principal razón de esta caída obedece a que los consumidores de este tipo de papeles son los sectores corporativo y educativo, que siguen reclusos en sus hogares hasta el momento del cierre del ejercicio.

Cuando la fábrica fue habilitada a producir nuevamente, lo hicieron con un programa adaptado a la situación de mercado focalizando sus inversiones en Jujuy con el objetivo de ampliar la producción y exportación de resmas (Universidad Siglo 21, s.f.).

Ledesma produce y comercializa papel para 3 destinos:

- Para escribir, lo que incluye una gran variedad de cuadernos y hojas de repuestos escolares.
- Para imprimir, resmas para impresoras laser o inkjet.
- Para folletos, libros, etiquetas, que son impresos por talleres gráficos especializados.

La principal materia prima de Ledesma es la caña de azúcar. De ese proceso industrial queda un subproducto, el bagazo, que son las fibras que quedan luego de que la caña pasa por los trapiches que le extraen todo el jugo. Desde hace 50 años Ledesma produce papel a partir del bagazo, siendo pionera en esta innovación a nivel global. El papel de caña representa el 1,5% del total de papel en el mundo y sólo cinco empresas lo producen. Dado que el cultivo de caña

de azúcar se renueva anualmente, el papel de Ledesma se caracteriza por ser un producto sustentable. Es por ello, que cuenta con la certificación PRODUCTO YUNGAS – FCA (Fibras Celulósicas Alternativas) de Fundación ProYungas, sello auditado por IRAM que certifica el proceso sustentable. Además, cuenta con certificado en Sistema de Gestión de Calidad de Fábrica de Papel en Norma ISO 9001 versión 2015 por DNVGL (Universidad Siglo 21, s.f.).

Una publicación de Agrositio (2015) nos resume la importancia de esta industria para nuestro país indicando que solo 4 países fabrican papel a base de caña de azúcar, India, Sudáfrica, Colombia y Argentina. En Argentina existen 2 productores, Papelera Tucumana y Grupo Ledesma, pero solo Ledesma es 100% libre de fibras madereras. Además, Ledesma cuenta con una velocidad de producción de mil metros por minutos, siendo la más sofisticada en el mundo y la energía que utiliza proviene en un 40% de fuentes alternativas y renovables. La producción de papel a partir de la fibra de caña de azúcar se la señala como una de las actividades del futuro por su bajo impacto en el ambiente.

### *Análisis Internacional Preliminar del Intercambio Comercial*

Para poder investigar el potencial de exportación de este producto, en primer lugar, se debe determinar la posición arancelaria y los requisitos para la exportación exigidos por Argentina.

Posición arancelaria: 4820.20.00.121Y Cuadernos de tapa flexible espiralados inferior a 100 hojas.

Figura 1: Cuaderno Línea Ledesma Nat



Fuente: Ledesmapapel, 2021

Figura 2: Posición Arancelaria

Posición	Nomeclatura	Unidad	Ramo	Código AFIP (TRAM)
4820.20.00.122Y	NCM/SIM	01 - KILOGRAMO	IV - Papeles, textiles y sus manufacturas	0048.00.00.000F

X PASTA DE MADERA O DE LAS DEMAS MATERIAS FIBROSAS CELULOSICAS; PAPEL O CARTON PARA RECICLAR ( DESPERDICIOS Y DESECHOS) PAPEL O CARTON Y SUS APLICACIONES

**48** PAPEL Y CARTÓN; MANUFACTURAS DE PASTA DE CELULOSA, DE PAPEL O DE CARTÓN

**48.20** LIBROS REGISTRO, LIBROS DE CONTABILIDAD, TALONARIOS (DE NOTAS, PEDIDOS O RECIBOS),AGENDAS, BLOQUES MEMORANDOS, BLOQUES DE PAPEL DE CARTAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, CUADERNOS, CARPETAS DE MESA, CLASIFICADORES, ENCUADERNACIONES (DE HOJAS MÓVILES U OTRAS), CARPETAS Y CUBIERTAS PARA DOCUMENTOS Y DEMÁS ARTÍCULOS ESCOLARES, DE OFICINA O DE PAPELERÍA, INCLUSO LOS FORMULARIOS EN PAQUETES O PLEGADOS («MANIFOLD»), AUNQUE LLEVEN PAPEL CARBÓN (CARBÓNICO), DE PAPEL O CARTÓN; ÁLBUMES PARA MUESTRAS O PARA COLECCIONES Y CUBIERTAS PARA LIBROS, DE PAPEL O CARTÓN.

**4820.20.00** - Cuadernos

**4820.20.00.1** De tapas flexibles

**4820.20.00.12** Espiralados

**4820.20.00.122Y** Con cantidad de hojas superior a 50 pero inferior o igual a 100

[TEXTO DE PARTIDA](#)

[SUFIJO DE VALOR](#)

[NOTAS](#)

[CALCULADORA FOB](#)

[BARRERAS COMERCIALES](#)

[HISTORIAL DE CAMBIOS DE POSICIONES SIM](#)

Fuente: CIVUCE, 2021

En referencia a la intervención de organismos oficiales, se menciona la aprobación por el Instituto Geográfico Nacional y si el embalaje incluye la utilización de pallets siempre se debe contar con el certificado de SENASA.

Para este producto aplican derechos de exportación e incentivos a la exportación:

Reintegro intrazona: 7%

Reintegro extrazona: 7%

Derecho Exportación Adicional: 12%

A continuación, se detallan los principales mercados que comercializan este producto, es decir, cuáles son los países competidores.

Figura 3: Países exportadores de cuadernos PA 4820.20.00.121Y

SA8	Exportadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2020 (miles de USD) †	Cantidad exportada en 2020	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) †
	Mundo	431.459	-6.539	0	No medida	
+	<a href="#">China</a> †	70.016	69.282	45.509	Toneladas	1.539
+	<a href="#">Indonesia</a> †	57.336	57.199	50.725	Toneladas	1.130
+	<a href="#">India</a> †	40.552	40.374	33.085	Toneladas	1.226
+	<a href="#">Francia</a> †	23.551	9.704	8.097	Toneladas	2.909
+	<a href="#">Brasil</a> †	18.017	15.093	11.352	Toneladas	1.587
+	<a href="#">Estonia</a> †	17.126	16.546	9.709	Toneladas	1.764
+	<a href="#">México</a> †	15.755	-4.449	9.040	Toneladas	1.743
+	<a href="#">Polonia</a> †	15.249	12.902	7.433	Toneladas	2.052
+	<a href="#">España</a> †	11.086	-4.013	0	No medida	
+	<a href="#">Rusia_Federación de</a> †	10.871	8.032	8.571	Toneladas	1.268
+	<a href="#">Colombia</a> †	9.672	5.133	6.082	Toneladas	1.590
+	<a href="#">Alemania</a> †	8.747	-4.794	2.600	Toneladas	3.364
+	<a href="#">Bélgica</a> †	8.473	3.986	4.197	Toneladas	2.019
+	<a href="#">Austria</a> †	8.273	6.394	3.504	Toneladas	2.361

Fuente: Trademap, 2021

Como se puede observar en el cuadro, los principales países exportadores de cuadernos son: China, Indonesia e India seguidos por Francia y Brasil. Aunque recordemos que solo India, Sudáfrica, Colombia y Argentina, producen el papel en base a caña de azúcar.

Figura 4: Países latinoamericanos importadores de cuadernos PA 4820.20.00.121Y

SA8	Importadores	Valor importado en 2020 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2020 (miles de USD) †	Cantidad importada en 2020	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) †
	Mundo	437.998	-6.539	0	No medida	
	América Latina y el Caribe Aggregation	68.108	-5.714			
+	<a href="#">México</a> †	20.204	-4.449	8.979	Toneladas	2.250
+	<a href="#">Nicaragua</a>	7.634	-7.634	4.724	Toneladas	1.616
+	<a href="#">Costa Rica</a> †	4.964	-4.905	2.156	Toneladas	2.302
+	<a href="#">Colombia</a> †	4.539	5.133	1.828	Toneladas	2.483
+	<a href="#">Chile</a> †	4.100	-1.077	3.306	Toneladas	1.240
+	<a href="#">El Salvador</a> †	3.628	-2.559	1.776	Toneladas	2.043
+	<a href="#">República Dominicana</a> †	3.371	-2.950	1.913	Toneladas	1.762
+	<a href="#">Uruguay</a> †	3.309	-3.309	1.875	Toneladas	1.765
+	<a href="#">Brasil</a> †	2.924	15.093	974	Toneladas	3.002
+	<a href="#">Guatemala</a> †	2.759	4.757	1.416	Toneladas	1.948
+	<a href="#">Argentina</a> †	2.656	-1.908	1.817	Toneladas	1.462
+	<a href="#">Panamá</a>	2.145	-2.018	1.017	Toneladas	2.109
+	<a href="#">Haití</a>	1.542	-1.542	1.084	Toneladas	1.423

Fuente: Trademap, 2021



Finalmente, en el mercado latinoamericano podemos observar que los principales países importadores de cuadernos son: México, Nicaragua, Costa Rica, Colombia, Chile, El Salvador, República Dominicana y Uruguay.

En el siguiente cuadro se detallan las exportaciones argentinas del producto cuadernos para el período 2019-21, donde figuran países destino como Chile, Colombia, Paraguay. La información que publica el INDEC acerca de las exportaciones argentinas no incluye el nombre del productor para determinar exactamente la empresa origen de esas exportaciones, pero según declara Ledesma en su informe anual, la empresa realiza exportaciones de artículos de librería a Uruguay y Paraguay.

Figura 5: Exportaciones argentinas de cuadernos 2019-21

País Destino	Exportaciones U\$ / FOB - 2021 a Julio		
	2019	2020	2021
Chile	11269	11744	10757
Paraguay	1452	6085	12818
Uruguay	419410	697228	192120
Colombia		3002	

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC

Según informa Ledesma (2021), la producción nacional de cuadernos está estimada en 15.000 toneladas anuales de las cuales Grupo Ledesma tiene aproximadamente un 46% de participación de mercado.

## **Análisis Doméstico**

### *Economía*

Argentina se caracteriza por la inestabilidad económica y política y por las fluctuaciones en los niveles de crecimiento año a año. En el año 2020, producto de la pandemia de COVID-19, su PBI sufrió una caída del 9.9%, una de las más bajas de toda la región. Las proyecciones

indican un crecimiento del 5,8% para el 2021 y del 2,5% para el 2022. El nivel de inflación bajó levemente con respecto al 2020 pero aún se sitúa por encima del 40%.

El nivel de endeudamiento alcanzó el nivel más alto desde 2004 situándose en un 96,7% en relación a su PBI. A la fecha, Argentina aún no cerró la negociación con el FMI y esto provoca incertidumbre sobre la capacidad de Argentina de honrar la deuda.

En general, el comercio internacional mostró una baja tanto para importaciones como para exportaciones producto de la débil demanda interna como consecuencia de la pandemia. El gobierno implementó diferentes medidas destinadas a dar soporte financiero a trabajadores y empresas que se estima representó un 6% de su PBI. Estas medidas intentaron mantener el nivel de empleo, durante el 2020 el desempleo alcanzó el 11%, se prevé una leve baja para el 2021 del 10,1% y del 9,7% para el 2022. En Argentina casi la mitad de la mano de obra trabaja en el sector informal. La situación social se caracteriza por una tensión constante entre las demandas de los gremios y el gobierno (Santander Trade, 2021).

Figura 6: Indicadores de Crecimiento

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021e</b>	<b>2022e</b>
PBI (miles de millones de USD)	517.24	444.46	383.07	418.15	434.81
PBI (crecimiento anual en % precio constante)	-2.6	-2.1	-9.9	5.8	2.5
PBI per cápita (USD)	11	9	8.41	9	9
Saldo de la hacienda pública (en % del PBI)	-5.1	-3.3	-2.7	0	0
Endeudamiento del Estado (en % del PBI)	86.4	90.2	96.7	0	0
Tasa de inflación (%)	34.3	53.5	36.1	0	0
Tasa de paro (% de la población activa)	9.2	9.8	11.4e	10.6	9.3
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-27.03	-4	3.7e	9.78	5.82
Balanza de transacciones corrientes (en % del PBI)	-5.2	-0.9	1,0e	2.3	1.3

Fuente: Elaboración propia en base a Santander Trade, INDEC, BCRA, 2021

### *Inflación*

En el presupuesto anual, el gobierno había proyectado una inflación para todo el 2021 del 29% que al mes de julio ya fue superada, ubicándose en el 29,1 %. Finalmente el año cerró con una inflación de 50,09% (INDEC, 2021).

El Banco Central de la República Argentina publica un informe con las expectativas de mercado de precios al consumidor, IPC, que es muy similar a la inflación. Son proyecciones

hasta 2023, donde se puede observar que recién para ese año habría una baja en los índices de precios, pero aún se mantendrían en un nivel muy elevado (BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA, 2021).

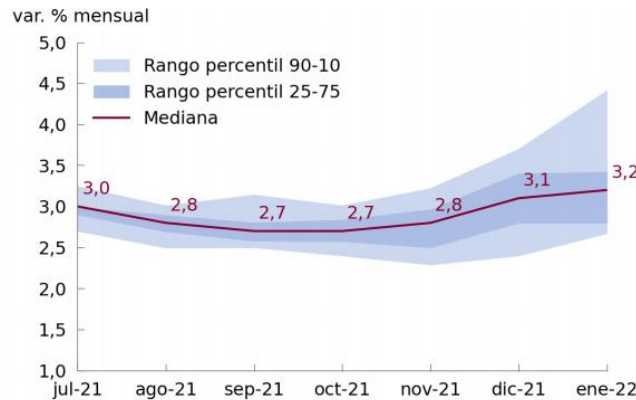
Figura 7: Proyección IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM jul-21)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM jul-21)	Dif. con REM anterior*	
2021	var. % i.a.; dic-21	48,2	+0,2	(1)	48,1	-0,1	(1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	43,2	+0,3	(1)	43,0	+0,8	(1)
2022	var. % i.a.; dic-22	42,0	0,0	(1)	43,0	+0,9	(3)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	38,5	-0,3	(1)	38,5	+0,9	(1)
2023	var. % i.a.; dic-23	36,0	+1,0	(5)	35,3	+1,3	(1)

Fuente: REM- BCRA, 2021

El siguiente gráfico muestra la proyección de la inflación mensual hasta enero 2022, donde podemos observar que se va a seguir manteniendo alrededor del 3% mensual.

Figura 8: Expectativa de Inflación mensual (IPC)



Fuente: REM- BCRA, 2021

### Tipo de Cambio

Como se puede observar en los cuadros siguientes, mes a mes el gobierno va actualizando el tipo de cambio, pero el mismo se encuentra retrasado y al mes de febrero de 2022 mantiene una brecha de aproximadamente el 100% con respecto a la cotización “blue” o dólar informal y el dólar contado con Liqui que utilizan las empresas para acceder a la moneda

extranjera. Actualmente el gobierno busca anunciar un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y se espera que el Memorando de Entendimiento llegue al Congreso Nacional esta semana. Existen expectativas acerca del rango de inflación esperada, cambios en los subsidios a la energía y posibles cambios en el régimen jubilatorio que el organismo exija como metas fiscales. (El Cronista Comercial, 2022).

Es importante recordar que los dólares provenientes de exportaciones deben liquidarse a través del BCRA y que el exportador recibe pesos al tipo de cambio oficial menos las retenciones.

Figura 9: Tipo de cambio nominal

Tipo de cambio nominal						
Período	Referencia	Mediana (REM mar-21)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM mar-21)	Dif. con REM anterior*
abr-21	\$/US\$	93,4	-0,7	(4)	93,4	-0,8 (4)
may-21	\$/US\$	95,6	-1,2	(4)	95,6	-1,1 (2)
jun-21	\$/US\$	97,9	-1,4	(3)	98,2	-1,6 (2)
jul-21	\$/US\$	100,0	-1,5	(2)	100,0	-1,9 (2)
ago-21	\$/US\$	102,1	-1,8	(1)	102,3	-2,2 (1)
sep-21	\$/US\$	105,0	-		105,0	-
Próx. 12 meses	\$/US\$	125,6	+0,6	(1)	126,7	+0,6 (1)
2021	\$/US\$; dic-21	115,0	-3,6	(4)	115,4	-4,0 (4)
2022	\$/US\$; dic-22	160,0	-3,7	(2)	161,1	-4,6 (3)

Fuente: REM BCRA, 2021

Figura 10: Cotización del Dólar en los diferentes mercados

<p><b>DÓLAR BNA</b></p> <p>↑ 0,22%</p> <p>Compra \$106,50    Venta \$112,50</p> <p>Actualizado: 23.02.2022 07:46</p>	<p><b>DÓLAR BLUE</b></p> <p>↓ -0,71%</p> <p>Compra \$207,00    Venta \$210,00</p> <p>Actualizado: 23.02.2022 07:46</p>	<p><b>DÓLAR SOLIDARIO</b></p> <p>↑ 0,22%</p> <p>Venta \$185,63</p> <p>Actualizado: 23.02.2022 07:48</p>
<p><b>DÓLAR MAYORISTA</b></p> <p>↑ 0,14%</p> <p>Compra \$106,99    Venta \$107,19</p> <p>Actualizado: 23.02.2022 07:46</p>	<p><b>DÓLAR CDO C/LIQ</b></p> <p>↓ -0,19%</p> <p>Compra \$208,48    Venta \$211,86</p> <p>Actualizado: 23.02.2022 07:46</p>	<p><b>DÓLAR MEP CONTADO</b></p> <p>↓ -0,92%</p> <p>Compra \$197,75    Venta \$197,96</p> <p>Actualizado: 23.02.2022 07:46</p>

Fuente: El Cronista Comercial, 2022

## *Política*

Actualmente el gobierno ofrece una línea de crédito para financiar exportaciones con una tasa de interés fija en dólares, devolución en un solo pago a 6 meses. Los montos varían dependiendo el destino de las exportaciones y si se trata de una primera exportación o no (Ministerio de Economía, 2021).

También existe la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (ex Fundación Exportar), dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y de Culto, con programas que fomentan las exportaciones.

La provincia de San Luis, donde está ubicada la planta de cuadernos de Ledesma, también ofrece estímulos a las empresas otorgando la exención del pago de Ingresos Brutos para los contribuyentes que realicen actividades industriales (Provincia de San Luis, s.f.).

La política exterior argentina procura ampliar y diversificar las exportaciones, así como estimular las inversiones. La búsqueda de mejores condiciones de acceso a mercado abarca los cinco continentes, explotando nuestro potencial en mercados desarrollados y emergentes, tanto en productos agrícolas como industriales (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto Argentina, s.f.).

Argentina tiene vigentes diferentes tipos de acuerdos comerciales con países de Latinoamérica.

MERCOSUR: integrado por Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil y temporariamente suspendido Venezuela.

También es miembro de ALADI que otorga el marco legal a todos los tratados comerciales que se firmen en América Latina.

A su vez, el MERCOSUR tiene acuerdos firmados con otros países en forma parcial que pueden ser de libre comercio como en el caso de Perú, Bolivia y Chile y de preferencias con México, Ecuador y Cuba.

Si bien las condiciones del mercado interno descriptas muestran una economía con niveles de consumos inferiores a los registrados en años anteriores a la pandemia, las expectativas son de recuperación, aunque para Argentina, por su problema de deuda, se espera

que la recuperación sea más lenta. Esta es una razón más para buscar crecimiento en otros mercados.

## **Diagnóstico y discusión**

En el presente trabajo se pretende identificar nuevas oportunidades de exportación en el mercado Latinoamericano para el producto cuadernos de la línea Ledesma Nat. Para ello se realizó un análisis de la situación de la empresa y su entorno local.

El producto en análisis sufrió seriamente los efectos de la pandemia por la no presencialidad de los alumnos a las escuelas que hizo caer el consumo interno aproximadamente un 50% debiendo la empresa parar su producción y vender de su stock. La economía argentina durante el 2020 mostró un retroceso en su PBI de casi 10 puntos y una inflación de 42,02%, mostrando una baja con respecto al año 2019, pero en 2021 la inflación se volvió a acelerar llegando a 50,09%. El tipo de cambio oficial se sitúa en febrero de 2022 a \$112 con una brecha de aproximadamente 100% con el dólar “blue”. Las proyecciones para los años 2021-23 es que la economía se va a ir recuperando en todo el mundo, aunque en Argentina por su problema de deuda, se espera una recuperación más lenta. Actualmente Argentina firmó un Memorando de Entendimiento con el FMI para la restructuración de la deuda, pero este acuerdo debe ser aprobado por el Congreso Nacional.

Se puede identificar que la línea de cuadernos Ledesma Nat es un producto diferenciado ya que está elaborado a través de un proceso productivo sustentable. Ledesma es una empresa que está en constante evolución incorporando en todos sus procesos de producción la innovación y los conceptos de economía circular y cuidado del medio ambiente, atributos muy valorados para una nueva clase de consumidores con conciencia ecológica. Además, en comparación a las resmas, los cuadernos son un producto con valor agregado lo que lo convierte en un producto más atractivo para la exportación. Tomando en cuenta el momento particular que vive el mundo con respecto a la pandemia y la creciente concientización de la población sobre el cuidado del medio ambiente, podemos decir que los cuadernos con papel producido en base a caña de azúcar son un producto con un gran potencial de crecimiento tanto para el mercado local como para el mercado internacional. En referencia a su tratamiento arancelario, es un producto que tiene 7%

de reintegro y tributa un 12% de derechos de exportación, además necesita aprobación del Instituto Geográfico Nacional. Los principales países latinoamericanos importadores de este producto son: México, Nicaragua, Costa Rica, Colombia y Chile. Seguramente será necesario una inversión importante en publicidad para posicionar el producto como sustentable en el nuevo mercado y así poder llegar a ese público que busca productos con esas características.

A lo largo de su historia, Grupo Ledesma ha tenido un crecimiento sostenido, ya que según informa, se autofinancia reinvertiendo parte de sus beneficios. Expandir el negocio de artículos de librería, en especial aquellos producidos con papel a base de caña de azúcar, a otros mercados de Latinoamérica, podría generar ingresos adicionales y compensar la inestabilidad del mercado local. Si Ledesma hubiera tenido más desarrollado el mercado internacional para su línea de artículos de librería, posiblemente no tendría que haber parado por completo su producción durante el 2020 para sólo comercializar su stock.

## **Marco Teórico**

Para poder abordar el primer objetivo de selección de un mercado internacional se va a aplicar como técnica, la matriz de clasificación de mercados. Dicha matriz consiste en asignar un puntaje de importancia a variables que impactan el comercio internacional en cada mercado preseleccionado, para luego, en base al resultado, seleccionar el mercado objetivo.

En general, las empresas seleccionarán primero aquellos mercados cercanos culturalmente, con los que tiene menos diferencias en lenguaje, educación, costumbres, formas de hacer negocios, o desarrollo económico e industrial. Estos factores disminuyen la distancia psíquica entre los países. Esta preselección de los países siempre va a depender de las características de la empresa y el producto o servicio que la empresa intenta internacionalizar. Un factor muy importante a tener en cuenta son los acuerdos comerciales que el país de origen pueda tener con otros países (Cerviño, 2014).

El primer paso de este proceso es hacer una selección preliminar de países en la cual la empresa se puede centrar en alguna área geográfica o área económica en particular como puede

ser MERCOSUR, Unión Europea. Esto dependerá de la estrategia de la empresa y de su producto.

A continuación, habrá que determinar las variables que la empresa considera críticas para su operación comercial en los mercados externos. Estas variables siempre van a estar relacionadas al tipo de producto y características de la empresa. A modo de ejemplo se pueden mencionar variables como PBI per cápita, índice de desarrollo logístico, índice de desarrollo humano. Cada una estas variables, deben ser relevadas objetivamente en cada país preseleccionado. Al realizar esta investigación se debe asignar un puntaje según una tabla de referencia que se debe confeccionar previamente. Generalmente se utiliza un rango de 1 a 5. A modo de ejemplo, para la variable PBI se podría confeccionar una tabla así:

Figura 11: Tabla de referencia de variable PBI

VALORES DE REFERENCIA	
1	=>3000-6000
2	=>6001-9000
3	=>9001-12000
4	=>12001-15000
5	=>15001-18000

Fuente: elaboración propia

A su vez, hay que otorgar un valor en porcentaje a cada una de estas variables. Esto dependerá de cada empresa. La suma de estos valores asignados tiene que dar como resultado 1, como muestra el ejemplo en la figura debajo.

Figura 12: Ejemplo de peso de cada variable

		P B C I A P P I E T R A	E L C I O B N E O R M T I A C D A	D L E O S G I E I D P T I E I C Ñ C E O O	I N T E R A S L N A I D P A C L	N A T T A S L A I D D A E D	P F A R N C A E I G O L H O I A C D C I A E O I D R S	R I E S G O P D A I S	D E S A I R H N R U D O M I L A C L N E E O O	R E S U L T A D O
PAIS	PESO	0.2	0.1	0.1	0.05	0.15	0.15	0.15	0.1	1

Fuente: elaboración propia



Una vez que tenemos las variables y su peso relativo, se debe proceder con el relevamiento de cada variable para cada país. Esa información se registra en una planilla por variable. Finalmente, hay que volcar esos puntajes en una planilla general multiplicando el puntaje de cada país - variable por el peso asignado a cada variable. Eso nos va a arrojar un resultado. El país que obtenga el mayor puntaje será el país seleccionado como mercado objetivo por ser el que representa menor riesgo para la empresa.

Para dar respuesta a nuestro objetivo número 2 de elaborar una propuesta de inserción del producto en el nuevo mercado, se van a aplicar estrategias de penetración de mercado que incluye los elementos del marketing mix internacional: producto, canal, plaza, promoción.

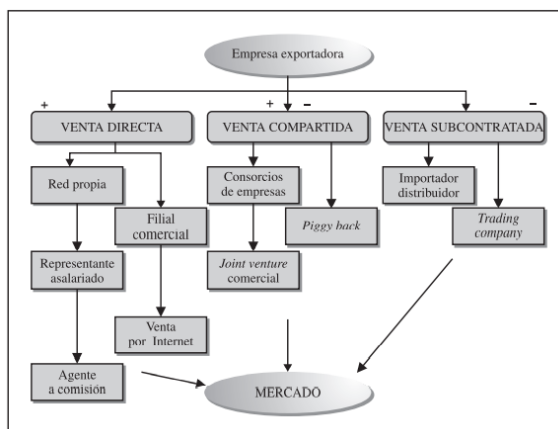
La empresa deberá seleccionar su estrategia de entrada a ese país, es decir, determinar a través de qué canales va a comercializar su producto. Una vez más va a depender del tipo de producto y la estrategia de la empresa. La estrategia incluye saber cuánta es la inversión que desea hacer la empresa, cuál es el grado de control que desea tener en esa operación, si va a ser una exportación para explorar ese mercado con poco costo y poco riesgo o desea una entrada rápida para posicionarse en ese mercado (Cerviño, 2014).

Lo más común es que las empresas comiencen sus operaciones en los nuevos mercados con un sistema de comercialización de bajo riesgo como podría ser una exportación directa a un único importador o a través de un representante local, y una vez que el producto esté afianzado en ese mercado, se puede avanzar con la apertura de filiales propias o, inclusive, fabricación local.

Por lo tanto, unas de las primeras cosas que la empresa debe definir es si será una exportación directa, con la contratación de un comisionista exportador, agente representante, importador distribuidor o una exportación indirecta, a través de intermediarios internacionales. Hay que considerar que las exportaciones con intermediarios, implica menos control de la estrategia de penetración (Cerviño, 2014).

El gráfico siguiente muestra todas las alternativas posibles de entrada a un mercado internacional.

Figura 13: Sistema de comercialización en el exterior.



Fuente: Cerviño (2014, pag. 241)

Algunas de las decisiones que la empresa debe tomar sobre el marketing mix son:

- Adaptación de su producto a usos y costumbres del nuevo mercado, ya sea en el producto en sí o en su presentación. Adaptaciones necesarias u obligatorias si existen regulaciones.
- Utilización de la misma marca que en el mercado local o necesidad de desarrollar una nueva.
- Política de fijación de precios: esto va a depender de los costes (producción más logísticos), la demanda y la competencia. Otro factor importante, es el tipo de cambio.
- Distribución el producto: a través de canales mayoristas o minoristas. Siempre va a depender del tipo de producto y de las características del país.
- Política de comunicación: cómo la empresa va a dar a conocer su producto, para que los clientes reconozcan y recuerden marca y producto.

Para la elección del canal es necesario contar con una empresa local que actúe como socio. Éste va a tener conocimiento de ese mercado en particular y podrá vincular el producto con el cliente al que se intenta llegar. En los últimos años la llegada de Internet provocó cambios en los hábitos de compra que impactaron la forma de relacionamiento de las empresas y los

clientes. Se lo conoce como marketing peer-to-peer o P2P. Como ejemplo podemos mencionar Mercado Libre y todos los portales de compra online (Keegan, 2013).

El precio del producto va a estar directamente relacionado con la estrategia de penetración de la empresa, con los competidores existentes en ese mercado y, por supuesto, con el valor percibido por el consumidor. Una buena estrategia en los mercados internacionales es a través de la calidad y diferenciación de los productos. La estrategia dependerá de factores internos, ambientales de ese mercado que serán diferentes en cada mercado (Universidad Siglo 21, s.f.).

Los medios de comunicación internacionales para vender y promocionar los productos son similares a los mercados locales. Algunas herramientas disponibles son: la venta personal y las ferias comerciales, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

Si bien Grupo Ledesma es una empresa exportadora, a continuación, se mencionan las etapas de un proceso exportador:

- La empresa debe estar inscripta en el registro de exportadores de la AFIP.
- La primera etapa es la comercial donde la empresa toma la decisión de exportar en base a la información y análisis de los mercados y su entorno. También incluye la clasificación arancelaria para entender su tratamiento y la planificación de su estrategia de inserción descripta anteriormente.
- La siguiente etapa es la operativa que incluye planificación de la producción y fuentes de financiación. Involucra negociación y firma de contratos. Éste es el momento donde se deben contratar todos los servicios como fletes y seguros para luego hacer los trámites aduaneros y despacho físico.
- La última etapa es la de post venta donde la empresa debe cobrar la operación, tramitar reintegros si corresponde, realizar reclamos por seguros, recupero de cauciones y hacer un análisis de resultados. Dependiendo del producto y la estrategia puede haber algún servicio post venta (Universidad Siglo 21, s.f.).

## Plan de Implementación

Tal como se indicó en el marco teórico, para dar respuesta al objetivo específico número uno, la primera actividad es realizar la preselección de países para luego hacer el relevamiento de los indicadores que deberá arrojar como resultado final el mercado objetivo. Esta preselección se hizo tomando en consideración que sean países de Latinoamérica y que hayan importado el producto cuadernos en los últimos 2 años.

Figura 14: Principales países latinoamericanos importadores de cuadernos

SAB	Importadores	Valor importado en 2020 (miles de USD) ▼
	Mundo	437.998
	América Latina y el Caribe Aggregation	68.108
▣	México <i>i</i>	20.204
▣	Nicaragua	7.634
▣	Costa Rica <i>i</i>	4.964
▣	Colombia <i>i</i>	4.539
▣	Chile <i>i</i>	4.100

Fuente: Trademap, 2021

Si bien los 5 principales países que importan cuadernos son: México, Nicaragua, Costa Rica, Colombia y Chile, se excluye a Nicaragua por ser un mercado de alto riesgo y por la escasa información estadística disponible.

Como segunda actividad se determinaron las variables a relevar. Las variables seleccionadas son: PBI per cápita, “doing business” o facilidad para hacer negocios, índice de libertad económica que difunde Herigate Foundation, el cual considera condiciones económicas, financieras y políticas de los países, índice de inflación, aranceles aplicables a la importación en cada mercado, promedio de crecimiento de la demanda de los 3 últimos años, índice de desarrollo humano, ya que este índice considera, entre otras cosas, años promedio escolaridad, una variable importante tomando en consideración que a mayor nivel educativo hay mayor conciencia sobre medio ambiente. También se incluyó el índice desempeño logístico, variable que tiene gran relevancia ya que indica si el país cuenta con una buena infraestructura logística y, por último, la distancia a ese mercado porque el producto cuadernos, es un producto de bajo valor y un flete a un mercado muy lejano podría tener un impacto elevado en el costo final.

PAIS	INDICE - PBI PER CAPITA	PUNTUACION	VALORES DE REFERENCIA
MEXICO	9000	3	1 =>5000
COSTA RICA	12000	4	2 =>5001 - 7500
COLOMBIA	5000	1	3 =>7501 - 10000
CHILE	15000	5	4 =>10001 - 12500
			5 =>12501 - 15000

Fuente: Elaboración propia en base a FMI World economic Outlook

PAIS	INDICE - DOING BUSINESS	PUNTUACION	VALORES DE REFERENCIA
MEXICO	54	4	1 => 161 - 200
COSTA RICA	67	4	2 => 121 - 160
COLOMBIA	65	4	3 => 81 - 120
CHILE	56	4	4 => 41 - 80
			5 => 1 - 40

Fuente: Elaboración propia en base a Datos Macro

PAIS	INDICE - DISTANCIA	PUNTUACION	VALORES DE REFERENCIA
MEXICO	7388	2	1 > 8001
COSTA RICA	5606	3	2 =>6001 - 8000
COLOMBIA	6764	2	3 =>4001 - 6000
CHILE	1407	5	4 =>2001 - 4000
			5 <2000

Fuente: Elaboración propia en base a Google maps

PAIS	INDICE - LIBERTADA ECONOMICA	PUNTUACION	VALORES DE REFERENCIA
MEXICO	64.7	3	1 <40
COSTA RICA	69	3	2 =>41-55
COLOMBIA	67.3	3	3 =>56-70
CHILE	75.4	4	4 =>71 -85
			5 =>86 -100

Fuente: Elaboración propia en base a Heritage Foundation

PAIS	PUESTO INDICE DESARROLLO HUMANO	PUNTUACION	VALORES DE REFERENCIA
MEXICO	76	2	1 >101
COSTA RICA	62	3	2 =>76 - 100
COLOMBIA	83	2	3 =>51 - 75
CHILE	43	4	4 =>26 - 50
			5 <25

Fuente: Elaboración propia en base a Datos Macro – ONU

PAIS	INDICE - DESEMPEÑO LOGISTICO	PUNTUACION	VALORES DE REFERENCIA
MEXICO	3.05	4	1 =<1
COSTA RICA	2.79	3	2 >1.01 - 1.99
COLOMBIA	2.94	3	3 >2 - 2.99
CHILE	3.32	4	4 >3 - 3.99
			5 >4

Fuente: Elaboración propia en base a Banco Mundial

PAIS	INDICE - RIESGO PAIS	PUNTUACION	VALORES DE REFERENCIA
MEXICO	B	3	1 = D o E
COSTA RICA	C	2	2 = C
COLOMBIA	B	3	3 = B
CHILE	A3	4	4 =A3 o A4
			5 =A1 o A2

Fuente: Elaboración propia en base a Coface

PAIS	ARANCEL IMP.	PUNTUACION	VALORES DE REFERENCIA
MEXICO	4	4	1 >15%
COSTA RICA	14	2	2 =>10 - 14.9
COLOMBIA	0	5	3 =>5 - 9.9
CHILE	0	5	4 =>1 -<4.9
			5 0

Fuente: Elaboración propia en base a Trademap

PAIS	INDICE INFLACION ANUAL	PUNTUACION	VALORES DE REFERENCIA
MEXICO	3.4	4	1 >15
COSTA RICA	0.72	5	2 >10 < 14.9
COLOMBIA	1.6	5	3 >5.1 <9.9
CHILE	3	5	4 >3 <5
			5 =<3

Fuente: Elaboración propia en base a Datos Macro

PAIS	INCREMENTO DEMANDA -PROMEDIO	PUNTUACION	VALORES DE REFERENCIA
MEXICO	2%	3	1 0 < 0.4
COSTA RICA	0	1	2 >0.5 < 1.5
COLOMBIA	2%	3	3 >1.6 <2.5
CHILE	6%	5	4 >2.6 <3.5
			5 =<3.6

Fuente: Elaboración propia en base a Trademap

		B U S D I O N S I E N S G S	P B C I A P I E T R A	D I S T A N C I A	E L C I O B N R M T I A C D A	I M P O R T A C I O N L	I N F L A C I O N N L	I N D I C E D E M A N D A O A A	D E S A R R H R U O M N L O O	D L E O S G E I M S P T E I Ñ C O O	R I E S G O P A I S	R E S U L T A D O
PAIS	PESO	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.05	0.10	0.10	0.15	
MEXICO	VALOR	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	
	PONDERADO	0.4	0.3	0.2	0.3	0.4	0.4	0.15	0.2	0.4	0.45	3.2
COSTA RICA	VALOR	4	4	3	3	2	5	1	3	3	2	
	PONDERADO	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.5	0.05	0.3	0.3	0.3	3.05
COLOMBIA	VALOR	4	1	2	3	5	5	3	2	3	3	
	PONDERADO	0.4	0.1	0.2	0.3	0.5	0.5	0.15	0.2	0.3	0.45	3.1
CHILE	VALOR	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	
	PONDERADO	0.4	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5	0.25	0.4	0.4	0.6	4.45

La matriz multi país arrojó como resultado que Chile es el mercado objetivo al obtener el puntaje más alto. Este resultado significa que Chile es el país que presenta el riesgo más bajo para realizar una operación de exportación.

Para completar este ejercicio, se realizó una búsqueda de potenciales clientes. Las empresas que se listan a continuación figuran como empresas importadoras de suministros de oficina y artículos de escritorio en la base de datos de Trademap. De esta forma, Grupo Ledesma puede contactarlas para presentar sus productos e iniciar negociaciones.

Empresa	Ciudad	Tipo de Empresa	Cant. de empleados	Contacto
Llop SA	Santiago	Comercios Minoristas de artículos de librería, escritura y oficina	750	+56 229289000
Alfredo Figueroa y Cia. Librería y distribuidora Mundo	Santiago	Comercio Mayorista	30	+56 26953187
Avery Dennison Chile S.A	Santiago	Comercio Mayorista	50	+56 28988050
Comercial J. Devoto Ltda	Valparaiso	Importadora y distribuidora de productos para oficina, escolares, manualidades y regalos	28	+56 322251281
Abatte Productos para Oficina	Santiago	Empresa importadora de productos para oficina - papelería - art. Escolares	25	+56 24992020

Fuente: Elaboración propia en base a Trademap

Para la inserción al nuevo mercado que se plantea en el objetivo específico número 2, se recomienda una penetración de mercado a través de un distribuidor que va a permitir a la empresa hacer exportaciones por volúmenes mayores. Esto también significa menor cantidad de transacciones internacionales reduciendo de esta forma la carga administrativa. Contar con un distribuidor en el mercado objetivo con profundo conocimiento de ese mercado puede favorecer el posicionamiento del producto y resultar la opción menos riesgosa y de menor nivel de inversión. Además de las cláusulas estándar de un contrato de distribución como puede ser territorio, volumen mínimo anual, manejo de la marca, territorio, exclusividad o no, es importante incluir un plan de comunicación y promoción ya que se trata de un producto con características que deben ser comunicadas eficazmente para llegar al consumidor objetivo, es decir, aquel con conciencia ecológica. Para favorecer la promoción de este producto se recomienda que el distribuidor negocie con sus clientes directos la exhibición del producto en lugares destacados, como puede ser cabecera de góndola, y acompañar con banners que indiquen

“producto ecológico”. Otra opción puede ser ofrecer algún descuento por cantidad y también se recomienda la participación en ferias locales dedicadas al rubro.

Con respecto a los otros aspectos del marketing mix internacional, se considera que este producto no va a requerir una adaptación en su presentación y que tampoco requiere el desarrollo de una nueva marca. Se recomienda aprovechar la posición de liderazgo de Ledesma en el mercado argentino para posicionar los mismos valores en el nuevo mercado.

Otra decisión que debe tomar la empresa es acerca de la estrategia de precio de entrada al nuevo mercado. Se propone posicionar al producto, al igual que en Argentina, con un precio competitivo, es decir, un precio medio. Grupo Ledesma cuenta con una amplia variedad de cuadernos que comercializa con diferentes marcas. Avon es la línea más económica que la empresa comercializa a \$280 mientras que Ledesma Essential y Executive, son las líneas más caras y se comercializan entre \$583 y \$700 por unidad, Ledesma Nat está en un punto medio, su precio local es de aproximadamente \$350. En Argentina se comercializan otros tipos de cuadernos ecológicos como el Eco Garrahan a \$550. Por supuesto que el valor del producto va a estar afectado por los competidores del mercado chileno. Nuevamente se recomienda una campaña de comunicación que resalte el atributo diferencial de este producto por ser sustentable y amigable con el medio ambiente.

Para una primera exportación se propone realizar la operación de un contenedor de 20” completo. Esto representa un total de 23040 cuadernos distribuidos en 10 pallets con 48 cajas de 48 unidades cada una.

En referencia a la logística, dada la cercanía, el medio de transporte más conveniente es el terrestre, Villa Mercedes San Luis – Santiago de Chile.

Como medio de pago, se recomienda la carta de crédito, si bien es un poco más costosa, es el instrumento ideal para las primeras operaciones cuando recién se inicia una relación comercial. Además, la carta de crédito brinda seguridad a ambas partes.

A continuación, se calcula el precio de la exportación por la cantidad mencionada. Para ello, se utiliza la herramienta online del gobierno que se llama CIVUCE que cuenta con una calculadora electrónica. Simplemente se cargan todos los costos de la operación y la herramienta calcula por posición arancelaria todos los costos de la operación.



Cantidad de cuadernos: 23040 unidades  
 Precio unitario EXW U\$ 1,10 (estimado)  
 Valor Total de exportación: U\$25344  
 Embalaje: U\$185  
 Flete interno Planta a Depósito Fiscal: \$385  
 Seguro flete interno: U\$125  
 Insumos importados temporalmente: NO  
 Insumos importados en forma definitiva: NO  
 Derechos de exportación: 12%  
 Reintegros: 7%  
 Reintegro adicional producto ecológico: 5%  
 Comisión Agente: 3%  
 Gastos bancarios: 0,15%  
 Despachante de aduana: 1% sobre valor FOB  
 Documentos: U\$100  
 Utilidad: 30%

Cant. mercadería:	23040	UNIDAD	▼	Moneda:	USD	Tipo de cambio:		Tipo de calculo:	FOB	▼
-------------------	-------	--------	---	---------	-----	-----------------	--	------------------	-----	---

Costos de exportación		USD	Derechos	
Costo de la mercadería	<input type="text" value="25344"/>	25344	Derechos Generales de Exportación	<input type="text" value="0"/> %
Envases y embalajes	<input type="text" value="185"/>	185	Derechos Adicionales de Export. Dec. 793/18, modif. Dec. 865/18 - modif. Dec. 37/19	<input type="text" value="12"/> %
Flete interno	<input type="text" value="385"/>	385		
Seguro interno	<input type="text" value="125"/>	125		
Otros gastos directos	<input type="text" value="0"/>	0		

Gastos indirectos		Reintegros
Comisiones varias	<input type="text" value="4.15"/> %	<input type="text" value="7"/> %
		Es ecológico, biológico u orgánico? <input type="radio" value="NO"/>
		Tiene Denominación de Origen/Indicación Geográfica? <input type="radio" value="NO"/>
		Tiene sello "Alimentos Argentinos...?" <input type="radio" value="NO"/>
		Adicional Reintegros <input type="text" value="0"/> %

Utilidad Neta		Impuesto a las Ganancias	
Utilidad deseada	Porcentaje del valor FO	Pais de destino de la mercadería diferente al de facturación?	<input type="radio" value="NO"/>
Utilidad neta	<input type="text" value="30"/> %	Es país no cooperante?	<input type="radio" value="NO"/>
		Anticipo ganancias	<input type="text" value="0"/> %

Resultados totales	
<b>USD</b>	
TOTAL COSTOS DE EXPORTACION:	26,039.00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS:	1,739.13
COSTO TOTAL:	27,778.13
UTILIDAD NETA:	12,572.00

Resultados totales	
<b>USD</b>	
DERECHOS GENERALES:	0.00
DERECHOS ADICIONALES:	4,490.00
DERECHOS TOTALES A PAGAR:	4,490.00
ANTICIPO IMP. GANANCIAS:	0.00
REINTEGROS A COBRAR:	2,619.17

Resultados totales	
<b>USD</b>	
FOB TOTAL:	41,906.66
FOB UNITARIO:	1.82

Según esta herramienta, el valor FCA de la exportación es de U\$41.906,66 y el valor FCA unitario es de U\$1,82.

Con el objetivo de brindar mayor información a la empresa, se procedió a calcular el precio DDP Santiago de Chile del producto. Para ello primero se calcula el precio CIF.

FCA: U\$41.906,66 + flete internacional U\$3500 + seguro 0,5% U\$227,03= CIF U\$45.633,69

DDP: CIF U\$45633,69 + Arancel 0 + IVA 19% + Despachante 1% valor CIF + flete y seguro interno (estimado) U\$400= 45633.69 + 8670.4 + 45,63 + 400 = U\$54749,72. Precio Unitario DDP U\$2,37.

A continuación, se detalla la documentación que debe incluir esta operación.

Factura pro-forma: representa la oferta comercial y que deberá ser aceptada por el cliente. Contiene detalle del producto, precio unitario y total, incoterm, datos del cliente, plazo de validez de la oferta, información del importador y exportador. Este documento sirve además para que el comprador inicie gestiones aduaneras en su país, anticipe pagos.

Factura comercial tipo E, con la misma información que la factura pro-forma. Es la exigida por AFIP.

Certificado de origen: lo tramita el exportador ante la cámara de comercio de la provincia donde se produce la mercadería y certifica proceso productivo. Éste certificado le permitirá al importador obtener beneficios impositivos en su país.

Autorización Instituto Geográfico Nacional: solo en el caso que se incluya en los cuadernos impresión parcial o completa del territorio de la República Argentina.

Packing List: debe contener la información detallada del embarque: peso bruto y neto, medidas, forma de embalaje, cantidad de bultos, incoterm, datos del transportista, valor total.

Certifico Producto Yungas - FCA (Fibras Celulósicas Alternativas) de Fundación ProYungas, sello auditado por IRAM que certifica el proceso sustentable.

Carta de crédito: se recomienda que sea intransferible, irrevocable confirmada y a la vista.

### *Planificación proyecto de exportación*

PROCESO EXPORTADOR	Oct 15-31	Nov. 1- 15	No. 16 - 30	Dic. 1 - 15	Dic. 16- 31	Ene. 1- 15	Ene. 16 - 31	Feb. 1 - 15	Feb. 16 -28	Mar. 1 - 15	Mar. 16 - 31	Abr. 1 - 15	Abr. 16 -30	May. 21	Jun. 21
<b>ETAPA 1: COMERCIAL</b>															
Decision de internacionalizar la empresa	█														
Información y análisis		█	█	█											
Clasificación arancelaria		█	█	█											
Tratamiento - requisitos		█	█	█											
Investigación de mercado		█	█	█											
Planificación Operativa				█	█										
Planificación Financiera				█	█	█									
Estrategia comercial				█	█	█									
Selección canal				█	█	█									
Promoción				█	█	█									
Oferca comercial				█	█	█	█								
<b>ETAPA 2: OPERATIVA</b>															
Firma contratos comerciales								█	█						
Instrumentos de cobranza								█	█						
Producción								█	█						
Contratación Flete - Seguros										█	█				
Trámites Aduaneros											█	█			
Documentos											█	█			
Permiso de embarque											█	█			
Control Aduanero											█	█			
Pagos de Derechos - tasas y comisiones											█	█			
Presentación documentos al banco											█	█			
<b>ETAPA 3:</b>															
Cobro de reintegros													█	█	
Cobro de venta													█	█	█
Recupero seguros causión													█	█	
Reclamos - controles													█	█	
Análisis de resultados															█

Es importante aclarar que el valor unitario asignado al producto en este trabajo es estimado ya que no se accede a la información de costos de la empresa. Los tiempos asignados a cada una de las etapas del proceso también son estimados y tienen por objetivo listar las actividades más importantes de este proceso en un orden cronológico. Este cronograma tendrá que ser actualizado a medida que se avance con el proyecto.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Este trabajo tuvo como objetivo principal la búsqueda de oportunidades comerciales para el producto cuadernos de la línea Ledesma Nat en el mercado latinoamericano. Se destacó que el producto posee características que son altamente valoradas por una nueva generación de consumidores que están atentos a adquirir productos elaborados a través de procesos sustentables. El papel elaborado en base a caña de azúcar representa solo el 1,5% de la producción global de papel y es elaborado por cuatro países únicamente y Grupo Ledesma es

líder en esa tecnología. Esta información permite inferir que existe un gran potencial de crecimiento para productos elaborados a base de papel de caña de azúcar simplemente por cambios en los hábitos de consumo de una porción de la población con más conciencia ecológica.

El potencial de este producto es muy grande, pero las condiciones macroeconómicas de Argentina son muy complicadas y se prevé que a Argentina le va a tomar más tiempo salir de la actual crisis que a la mayoría de los países. Por estas razones es que se recomienda que Grupo Ledesma expanda la comercialización de éstos productos a otros mercados externos comenzando por los países latinoamericanos. El análisis de la región indica que Chile es el país con mejores condiciones para exportar este producto.

Como primer paso se recomienda contactarse con algunos de los importadores listados en este trabajo para presentar la línea Ledesma Nat y comenzar a explorar el mercado chileno. Estos productos apuntan mayormente a un público joven, por esa razón sería conveniente un plan de comunicación y promoción a través de Instagram y otros medios digitales que usa habitualmente este público.

Para completar el estudio de viabilidad del proyecto, se recomienda hacer un estudio del mercado chileno para conocer en detalle los productos en competencia, las preferencias de los consumidores y así poder comprobar que la estrategia de inserción planteada en este trabajo es la más adecuada a ese mercado. Si se decide utilizar un distribuidor, muy probablemente éste ya cuente con la información de mercado mencionada anteriormente.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Agro Sitio. (2015). Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/167043-crece-la-demanda-externa-de-papel-de-cana-de-azucar-por-martin-miguel-llanos>)
- BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. (2021). *Relevamiento de expectativas de mercado*. Obtenido de [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)
- Cerviño, J. (2014). *Nuevas Perspectivas para un mercado globalizado*. Ediciones Piramide.
- El Cronista Comercial. (12 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>
- Grupo Ledesma SAAI. (2021). *Memoria - 2020*.
- INDEC. (2021). Obtenido de [WWW.INDEC.GOB.AR](http://WWW.INDEC.GOB.AR)
- Keegan. (2013). *Marketing Internacional*. Pearson Education.
- Ministerio de Economía. (2021). Obtenido de [Acceder a un crédito para financiar exportaciones | Argentina.gob.ar](http://Argentina.gob.ar)
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto Argentina. (s.f). *cancilleria.gob.ar*. Recuperado el abril de 2021, de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/politica-externor/apertura-de-mercados-negociaciones-internacionales>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina. (s.f.). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/politica-externor/apertura-de-mercados-negociaciones-internacionales>
- Provincia de San Luis. (s.f.). Obtenido de [Beneficios – Ministerio de Producción \(sanluis.gov.ar\)](http://Beneficios – Ministerio de Producción (sanluis.gov.ar)
- Santander Trade. (2021). Obtenido de [Política y economía Argentina - Santandertrade.com](http://Política y economía Argentina - Santandertrade.com)
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *Exportaciones*. [www.US21.edu.ar](http://www.US21.edu.ar).
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *Marketing Internacional*. [www.siglo21.instructure.com](http://www.siglo21.instructure.com).
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *Seminario Final*.