

**Universidad Siglo 21**

**Licenciatura en Comercio Internacional**

**Trabajo Final de Grado: Reporte de caso**

*“Biopapel para América Latina”*



Seminario Final de Comercio Internacional

Docente: Sofia Bulacio

Alumno: Brenda López

DNI: 19072531

Legajo: CIN02126

## Índice

Resumen .....	2
Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	5
Diagnóstico.....	13
Marco Teórico .....	16
Desarrollo .....	18
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Referencias .....	30

## **Resumen**

En el siguiente reporte de caso se planteó un proyecto de exportación con el objetivo de canalizar una oportunidad de negocios en el continente latinoamericano para los cuadernos de biopapel de caña de azúcar, materia prima básica y esencial de la empresa argentina Ledesma. Se resaltó la ventaja competitiva del producto y del proceso productivo de la empresa en torno a sus características sustentables, a la vez que se desarrolló una investigación del plano nacional e internacional destacando los competidores y potenciales clientes que supone el producto en cuestión para Ledesma. Luego, aplicando una herramienta afín, se estudiaron los primeros 4 países importadores de cuadernos en Latinoamérica que representan mercados potenciales para el proyecto, culminando con la puntuación de los mismos y la elección definitiva de México como mercado meta. Se realizó el cálculo del valor FOB para la exportación y el valor DDP total y unitario, el cual fue útil para determinar cuán competitivo será el producto una vez colocado en plaza del importador. Por último, se ejecutó la presentación y el desarrollo de los pasos a cumplir por la empresa para llevar a cabo efectivamente la exportación, plasmando los plazos aproximados de cada tarea en un diagrama de Gantt.

Palabras clave: exportación; biopapel; caña de azúcar; sustentabilidad; Latinoamérica.

## **Abstract**

In the following case report, an export project was proposed with the aim of channelling a business opportunity in the Latin American continent for biopaper notebooks made from sugar cane, the basic and essential raw material of the Argentinean company Ledesma. The competitive advantage of the product and the company's production process was highlighted in terms of its sustainable characteristics, while research was carried out at the national and international level, highlighting the competitors and potential customers that the product in question represents for Ledesma. Then, applying a related tool, the first four notebook importing countries in Latin America were studied, which represent potential markets for the project, culminating in their scoring and the definitive choice of Mexico as the target market. The FOB value for export and the total and unit DDP value were calculated, which was useful to determine how competitive the product will be once it is placed in the importer's market. Finally, the presentation and development of the steps to be followed by the company to effectively carry out the export was carried out, showing the approximate deadlines for each task in a Gantt chart.

Keywords: export; biopaper; sugar cane; sustainability; Latin America.

## Introducción

En el presente trabajo se estudian las oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano que puede tener el grupo económico argentino “Ledesma” en base a un producto específico de la empresa correspondiente a su área de negocios denominada “Papel”, el cual cuenta con una importante ventaja competitiva que reúne características de sostenibilidad ambiental en todo su proceso, estos son, los cuadernos de biopapel.

Ledesma es una Sociedad Anónima Agrícola Industrial de más de 100 años de trayectoria situada al norte del país, más específicamente en la ciudad Libertador General San Martín (también llamada Ledesma) en la provincia de Jujuy. En dicha localidad, la riqueza económica se basa en la actividad agrícola, cuya importancia radica específicamente en el cultivo de caña de azúcar. La compañía se constituyó en el año 1908 como un ingenio azucarero que luego se convertiría en lo que hoy es una empresa agroindustrial que emplea a más de 7 mil personas, liderando en Argentina los mercados del azúcar, el papel para impresión y los cuadernos. La característica principal de la empresa (que además conforma su ventaja competitiva) es la integración de sus actividades, ya que su labor abarca desde la producción de la materia prima básica y esencial -la caña de azúcar- hasta la producción de la energía con la que se autoabastecen, así como también la logística de distribución de sus productos (Ledesma, 2021).

Teniendo en cuenta la problemática actual sobre la conservación del medio ambiente, se puede observar que las tendencias globales de consumo se dirigen cada vez más hacia prácticas y productos sustentables que generen el menor impacto negativo posible en el ecosistema y consecuentemente, en nuestra salud. Es por ello que se hará énfasis en aprovechar la ventaja competitiva que Ledesma tiene no solo en materia de producción sino en cuanto al producto final en cuestión.

Para evaluar las posibles oportunidades comerciales se toma como base el mercado de América Latina para, de esta manera, ampliar el horizonte comercial de la empresa en busca de oportunidades que van un poco más allá de países limítrofes, pero con los que aún se comparten muchas características sociales y culturales (tales como el idioma), de las cuales es factible apalancarse sacando el mayor provecho que se pueda para la elaboración de un posible plan de negocios. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, los cuadernos Ledesma cuentan con una gran ventaja competitiva que se basa en características sustentables que van de la mano con las tendencias globales de consumo consciente y sostenible: su papel se fabrica a partir del bagazo (fibra que queda como residuo de la caña de azúcar luego de extraído su jugo), es decir, es papel hecho de un subproducto derivado del

proceso industrial del azúcar, obteniendo de esta manera no solo un producto innovador y amigable con el medio ambiente, ya que no se utilizan blanqueadores químicos, sino que además es de alta calidad. Cabe destacar que el cultivo de caña de azúcar se renueva anualmente, por lo que las hojas y cuadernos de Ledesma son un producto sostenible. De esta manera, la empresa se bautiza como una de las cinco compañías a nivel global que producen este tipo de papel (Ledesma, 2021).

Por otro lado, el papel fabricado a partir de la fibra de celulosa de la madera tiene un impacto medioambiental negativo importante, empezando por la tala de árboles hasta su fabricación en sí, donde se consumen grandes cantidades de agua y energía. Esta industria de papel a partir de la madera hace un uso intensivo de medios de transporte por la tala de árboles, lo que deja una elevada huella de carbono; constituye una de las mayores contaminantes del agua y el aire, es de las que más gases efecto invernadero emite (aproximadamente 3,3 kg de CO<sub>2</sub> por cada kg de papel) y además para blanquear la pasta de celulosa se usa cloro, un químico muy nocivo para la salud y el medio ambiente. Según Greenpeace, en el año 2018, el 40% de la madera que se tala para uso industrial se usa para fabricar papel. Cada año se pierden 15.000 millones de árboles y, si se sigue de esta manera, en 300 años habrán desaparecido totalmente. Por último, se debe tener en cuenta que a esto se le suma la pérdida del hábitat para muchas especies, desaparición de flora en riesgo de extinción y el consecuente daño al equilibrio del ciclo hídrico que todo ello supone (Empresa Leonardo, 2018).

En los últimos años se ha visto un incremento de la demanda externa del papel hecho a partir del bagazo por provenir de una materia prima renovable, y en Argentina dicha industria tiene más de medio siglo en funcionamiento. La producción de este tipo de papel ya promete ser una de las actividades del futuro por su bajo impacto en el medio ambiente. Así es como este producto ha despertado el interés de importantes mercados tal como Estados Unidos; de esta manera la empresa ha logrado tener presencia tanto en dicho mercado como en otros países (Ledesma, 2021).

Ilustración 1: Antecedente exportación de cuadernos.

Código SA		482020	
Vendedor	País	FOB U\$S	
PAPELESA C. LTDA.	 ECUADOR	231.124	
ANGEL ESTRADA Y COMPAÑIA SOCIEDAD ANONIMA INDUSTRIAL	 ARGENTINA	120.233	
TORRE EXPORT S.A.	 CHILE	85.670	
LEDESMA SOCIEDAD ANONIMA AGRICOLA INDUSTRIAL	 ARGENTINA	47.488	
MANUFACTURAS DE PAPEL DE CENTROAMERICA MANPA SOCIE	 COSTA RICA	43.753	
GRAVENT S A	 ARGENTINA	28.692	
AROMIX PANAMA SA	 PANAMA	14.185	
LES IMAGINATEURS SRL	 ARGENTINA	10.540	
A B G PROMOCIONES S.A.C	 PERU	2.719	
DHL CUSTOMS (COSTA RICA) SOCIEDAD ANONIMA	 COSTA RICA	2.384	

Fuente: Penta-Transaction, 2022, <https://bit.ly/3uLuV5L>

Ilustración 2: Antecedente de importadores para cuadernos exportados por Argentina.

**Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Argentina** ⓘ  
Producto: 482020 Cuadernos ⓘ

es Dólar Americano

bla Gráfico Mapa Empresas Licitaciones públicas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Período (número de columnas): 4 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

Importadores	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021
Mundo	513	432	718	304
<a href="#">Uruguay</a>	501	419	697	267
<a href="#">Chile</a>	11	11	12	16
<a href="#">Paraguay</a>	1	1	6	14
<a href="#">Colombia</a>	0	0	3	6
<a href="#">Bolivia, Estado Plurinacional de</a>	0	0	0	3

Fuente: Trade Map, 2022, <https://bit.ly/3fDaL9K>

Tal como se puede observar en la ilustración 2, la información encontrada muestra que, en los últimos años, el principal comprador de cuadernos exportados por Argentina ha sido Uruguay. De esta manera se observan dos antecedentes, el de Argentina como país exportador y el de la empresa Ledesma, ambas implicadas en una operación de exportación de cuadernos.

En este marco es importante determinar los objetivos que le van a dar propósito al presente proyecto, al mismo tiempo que servirán de guía durante el desarrollo.

### *Objetivo general*

Identificar las oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para los cuadernos hechos de biopapel de la empresa Ledesma, para la exportación dentro del primer semestre del 2023.

### *Objetivos específicos*

Seleccionar el mercado latinoamericano más adecuado para la exportación del producto en cuestión.

Determinar el proceso exportador para el mercado seleccionado de Latinoamérica.

## **Análisis de la situación**

En el plano nacional es de relevancia analizar ciertos entornos y variables que afectan a la empresa e influyen en sus potenciales decisiones. En tal sentido, se destaca que el sector agroindustrial tiene una importancia significativa, pues representa no solo el 25% de la industria de manufactura, sino que además constituye el 40% de las exportaciones del país. Es decir, el sector agropecuario en

conjunto con el agroindustrial son los principales generadores de divisas de Argentina (representan el 60% de las exportaciones), por lo que supone una actividad estratégica para el desarrollo tanto económico como social del país, y además tiene un gran potencial de crecimiento. En el 2018, ambos sectores fueron los únicos generadores de divisas por operaciones cambiarias de exportación e importación. Es así como la agroindustria tiene la importante tarea de transformar los productos obtenidos del sector primario mediante el agregado de valor. A este respecto cabe enfatizar que el país busca fomentar la obtención de nuevos productos cada vez con mayor valor agregado, respondiendo a los requerimientos del mercado local y abriendo nuevos caminos para incursionar en nichos de mercados tanto locales como internacionales (Ledezma, 2021). En cuanto a la política exterior de Argentina, el Ministerio de Relaciones exteriores afirma que:

La política exterior argentina procura ampliar y diversificar nuestras exportaciones, así como estimular las inversiones. La búsqueda de mejores condiciones de acceso al mercado abarca los cinco continentes, explotando nuestro potencial en mercados desarrollados y emergentes tanto en productos agrícolas como industriales (Cancillería Argentina, 2021, pág.1).

Sin embargo, Argentina ha sido un país relativamente cerrado al comercio internacional, sector que representó el 30.5% del PBI en 2020 según datos del Banco Mundial. No obstante, el presidente Fernández ha intentado reducir el proteccionismo y busca lograr una relación madura con Estados Unidos y China (Santander Trade, 2022). Siguiendo las previsiones sobre el comercio internacional por parte del FMI, el volumen de exportaciones de bienes y servicios “aumentó un 6,7% en 2021 y se espera que se mantenga estable en un 6,8% en 2022, mientras que el volumen de las importaciones de bienes y servicios aumentó un 23,2% en 2021 y se espera que disminuya al 3% en 2022” (Santander Trade, 2022, pág. 1).

En este sentido, cabe mencionar que Argentina forma parte de una serie de acuerdos comerciales con diversos países, lo cual representa ventajas a la hora de querer comerciar, ya que, estos acuerdos buscan, por lo general, facilitar y expandir las operaciones comerciales entre los estados miembros, alentando así a las empresas locales a exportar a mercados que tengan acuerdos con su país de origen. En este contexto, Argentina tiene acuerdos vigentes con los siguientes países: Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Egipto, India, Israel, Venezuela, México, Paraguay, Perú y Uruguay. Asimismo, es miembro fundador del MERCOSUR (Mercado Común del Sur) y de ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) (Argentina.gob.ar, 2021). Por otro lado, el primer socio comercial del país ha sido, por años, Brasil (tanto en exportación como importación), actualmente

seguido por la Unión Europea, China, Estados Unidos, Alemania, Chile, Paraguay y Vietnam (Santander Trade, 2022). No obstante, la relación comercial con Brasil se ha deteriorado desde las últimas elecciones presidenciales en las que resultó electo Alberto Fernández, quien tiene ideologías opuestas a Bolsonaro, presidente de Brasil. En este marco de países miembros del MERCOSUR, cabe destacar que este proceso de integración regional se encuentra debilitado debido a las diferencias ideológicas entre sus miembros y su frágil estructura institucional (Santander Trade, 2022), en tanto, “con planes de cambiar sus reglas, Argentina posiblemente postergue la apertura de su economía a tratados bilaterales, mientras que el resto de los miembros sigue el camino contrario” (Santander Trade, 2021, pág. 1).

En cuanto al sector económico, es relevante indicar que Argentina representa una de las economías más grandes de Latinoamérica, con un Producto Bruto Interno de aproximadamente US\$490 billones de dólares. Sin embargo, la pobreza de la población es elevada, siendo de un 42,9% y un 57,7% en el caso de pobreza infantil (niños menores de 14 años) en el segundo semestre del año 2020 (Banco Mundial, 2022). Por otro lado, el país tuvo una inflación acumulada del 36,2% en los primeros seis meses del 2022 y un índice interanual del 64% con respecto a julio del 2021, ocupando así el tercer lugar en América Latina y uno de los primeros lugares a nivel mundial (INDEC, 2022). La inflación es el aumento generalizado de los precios de bienes y servicios en una economía, en un determinado tiempo y esto, como consecuencia, provoca la pérdida del poder adquisitivo de los ciudadanos. En Argentina, la inflación es bastante alta a pesar de que ha desacelerado en un contexto en el que cayó la actividad económica debido a la pandemia, además de la existencia de controles de precios. El historial de inflación e inestabilidad de la economía argentina ha convertido al tipo de cambio en una variable clave para toda la actividad económica, ya que sirve de referencia básica para valorizar las transacciones internacionales, es la principal moneda que se utiliza para una gran cantidad de operaciones económicas y constituye uno de los activos financieros más utilizados a la hora de ahorrar en el país. La evolución del precio del dólar es un elemento esencial para determinar todos los precios de la economía y, por lo tanto, la tasa de inflación.

De las denominaciones del dólar en Argentina, el Dólar Mayorista, también denominado dólar interbancario, es el que maneja un volumen de operaciones más relevante utilizándose únicamente para operaciones entre bancos, empresas y el comercio exterior. En los últimos años el tipo de cambio ha venido variando constantemente en forma de aumentos; en este marco y teniendo en cuenta que el tipo de cambio que compete en cuanto a operaciones internacionales de exportación es el mencionado Dólar Mayorista, es relevante destacar que tiene un valor a la fecha (19/7/2022) de 128.71 para la compra y 127.59 para la venta (Banco de la Nación Argentina, 2022).

Cuando se habla de exportaciones de bienes en Argentina, las Entidades Financieras Autorizadas deben realizar el seguimiento de las destinaciones de exportación a consumo que les fueron designadas. La designación de una EFI como “Banco de Seguimiento” la realiza el exportador o, según sea el caso, el despachante de aduana al momento de oficializar la destinación de exportación a consumo. Posteriormente, el Banco Central procede a liquidar las divisas al tipo de cambio comprador del día anterior al cierre de la operación según la cotización del Banco Nación (Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior, 2020).

En Argentina, existen organismos de fomento a las exportaciones para asistir a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por comercializar con eficacia sus productos competitivos en el plano internacional, algunos de ellos son: Fundación Exportar, Proargentina, Argentina Trade Net, Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), y otras instituciones a nivel local como la Agencia Pro Córdoba, entre otros (Universidad Nacional de Río Negro, s.f).

En el entorno social es pertinente destacar el cambio de paradigma que el mundo ha presenciado, que impacta directamente en los valores, en las creencias, en el comportamiento de los consumidores y, consecuentemente en muchas empresas en cuanto a sus prácticas y formas de producción. Como resultado de la globalización y la digitalización, que traen aparejado un mayor acceso a la información, el consumidor cada vez desarrolla una actitud más crítica hacia la sostenibilidad de los productos que consume (Sociedad Sostenible, 2019). Las tendencias y las exigencias de los gobiernos y consumidores latinoamericanos en materia de sustentabilidad ambiental vienen tomando cada vez más fuerza, el nuevo consumidor tiene en cuenta estas características a la hora de elegir una marca/producto: “Los consumidores están jugando un rol clave en la demanda de productos con sello de sostenibilidad” (Sociedad Sostenible, 2019,p.1). Otro dato interesante en este marco es que la empresa Nielsen, líder en el sector de investigación multimedia y de consumo, encontró en su informe en el 2019, que América Latina está a la cabeza de la curva global cuando se trata de consumo sostenible, y Argentina no se queda atrás en cuanto a este paradigma de producción y consumo (Atlas Renewable Energy, 2021). Así, el 85% de los consumidores latinoamericanos afirmó que cambiaría definitivamente o probablemente sus hábitos de consumo para reducir su impacto en el medio ambiente, frente a sólo el 73% a nivel mundial (Nielsen Company, 2019).

Con respecto al sector tecnológico, los avances en materia de ciencia y tecnología, biotecnología y tecnología de la información y las comunicaciones, propician nuevas oportunidades para desarrollar y avanzar en la actividad agropecuaria en Argentina. Mediante la innovación, la creatividad y el conocimiento se generan las condiciones para idear esquemas productivos

diversificados y sustentables en consonancia con las necesidades del mundo y la sociedad actual. En este marco, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva busca un desarrollo regional crecientemente intensivo en tecnología, generador de bienestar social y capaz de mitigar impactos negativos de las industrias en el medio ambiente (Ledesma , 2020).

En cuanto al producto a comercializar, es decir, los cuadernos Ledesma, es preciso mencionar que el papel con el que son producidos cuenta con tres grandes certificaciones: Certificación PRODUCTO YUNGAS – FCA (Fibras Celulósicas Alternativas), que certifica que el papel se produce a partir de fibras celulósicas no madereras y protegiendo el medio ambiente en todos los procesos productivos, el Certificado de Sistema de Gestión de Calidad de la fábrica de papel bajo la norma ISO 9001 y, más recientemente, la empresa se certificó por SCS Global debido al tipo de papel y la casi nula determinación de la huella de carbono de dicho producto. Además, están certificados por la norma ASTM D6866 que analiza que el contenido es de base biológica, haciendo referencia al polietileno verde presente en la tapa de los cuadernos. De igual forma, el papel elaborado por las plantas de Ledesma también tiene certificaciones que están dentro de los estándares mundiales requeridos por la industria gráfica y de escritura (Ledesma, 2021).

Como es fundamental para el desarrollo del comercio internacional, se debe conocer la posición arancelaria del producto a exportar. En base al S.I.M (Sistema Informático Malvina), la posición arancelaria de los cuadernos según la Nomenclatura Común del Mercosur es 4820.20.00 (Tarifar, 2020). El uso de esta posición arancelaria genérica va a dar una mayor perspectiva de todo el sector. En este sentido, y a partir de la misma, se debe destacar que el producto en cuestión cuenta con un derecho de exportación del 0% bajo el Decreto 133/2015 (los derechos de exportación son un porcentaje sobre el valor FOB de la mercadería), y debe cumplir con cuatro trámites de la administración pública nacional, los cuales son: aprobación final de la obra por el Instituto Geográfico Nacional (IGN), desgravación del derecho de exportación para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), solicitud de apertura de un nuevo mercado de exportación para productos agroindustriales y solicitud de Licencia de Marca País. Además, están vigentes preferencias arancelarias del 100% con los siguientes países latinoamericanos: Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela (Central de Información VUCE, 2022).

Para este proyecto se hará foco en dos líneas innovadoras de cuadernos producidos por la empresa: Ledesma +Bio y Ledesma +Caña. En las siguientes imágenes se puede observar que son cuadernos con espirales recubiertos de polímero “verde” totalmente biodegradable, llamado “Espiral Ecobind”, hojas de caña de azúcar, tapa de bioplástico de caña de azúcar (línea +Bio) o tapa fabricada

a partir de 6 envases TetraPak (línea +Caña), llamada “Tapa Tera”. Como se observa, se puede decir que en general son cuadernos cuyos componentes provienen de materias primas y materiales sustentables y biodegradables.

Ilustración 3: Ledesma +Bio, proceso del bioplástico de caña de azúcar.



Fuente: Catálogo Ledesma, 2020, <https://bit.ly/3esBdkr>

Ilustración 4: Ledesma +Caña

**CUADERNOS FABRICADOS CON MATERIALES AMIGABLES CON EL MEDIO AMBIENTE**

**TAPA Tera TERA** ♻️  
En un proceso industrial que solamente utiliza agua y aire presurizado y que no genera polución.

6 Tetra Pak = 1 TAPA

[www.confetti.com.br/es/empresa/tera](http://www.confetti.com.br/es/empresa/tera)

**LAS HOJAS Y EL INSERT**  
están hechas de papel fabricado a partir de la fibra de caña de azúcar.

**ESPIRAL Ecobind**,  
recubierto con un polímero "verde" derivado de recursos naturales totalmente biodegradable.

[www.bekaert.com](http://www.bekaert.com)

**CONTRATAPA DE CARTÓN**  
certificado proveniente de bosques manejados de forma responsable.

Fuente: Catálogo Ledesma, 2020, <https://bit.ly/3esBdkr>

### Análisis internacional

Un dato relevante es que el 90% del papel producido en el mundo proviene de la fibra de madera, mientras que el papel de caña de azúcar representa tan sólo el 1.5% del total del papel en el mundo, por lo que representa una oportunidad prometedora de crecimiento para la empresa Ledesma teniendo en cuenta las nuevas demandas globales (Portafolio, 2018). Por otro lado, la demanda de cuadernos, a pesar de la tendencia de digitalización, es aún significativa; un estudio de Ipsos Napoleón Franco para Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica, lo respalda (Andigraf, s.f.).

En el plano internacional es importante destacar que Ledesma tiene como competidores directos del producto analizado a sólo otras 4 empresas en el mundo que corresponden a los siguientes países: India, Sudáfrica y Colombia. En cuanto a este último, el competidor directo de Ledesma sería la empresa colombiana Carvajal que, entre otros productos, fabrica papel de 100% caña de azúcar (Martin Miguel Llanos, s.f.). Sobre los otros competidores, únicamente es posible resaltar que en la India el principal productor de caña de azúcar es el Estado de Uttar Pradesh, y que representa una actividad muy importante por ser la materia prima de muchos productos fundamentales para la población; uno de estos productos es el papel de escribir (Agencia Italiana de Noticias, 2021).

Como competidores indirectos, es decir, exportadores de cuadernos en general, se tiene que, durante el año 2021 el principal vendedor fue China, con una participación del 14.9% en las exportaciones mundiales, seguido por India, Indonesia, Francia, Brasil y México (Trade Map, 2020).

Ilustración 5: Principales exportadores de cuadernos a nivel mundial.

Exportadores	Seleccione sus indicadores ▼			
	Valor exportado en 2021 (miles de USD) ▼	Cantidad exportada en 2021	Unidad de cantidad	Participación en las exportaciones mundiales (%) ⓘ
Mundo	463.196	0	No medida	100
<a href="#">China</a> ⓘ	69.198	38.429	Toneladas	14,9
<a href="#">India</a> ⓘ	56.210	49.719	Toneladas	12,1
<a href="#">Indonesia</a> ⓘ	47.000	37.622	Toneladas	10,1
<a href="#">Francia</a> ⓘ	27.389	9.147	Toneladas	5,9
<a href="#">Brasil</a> ⓘ	20.163	14.256	Toneladas	4,4
<a href="#">México</a> ⓘ	18.318	11.748	Toneladas	4

Fuente: Trade Map, 2022, <https://bit.ly/3fAlt xp>

En cuanto a los potenciales clientes de Ledesma se observa en la siguiente imagen cuáles son los países de Latinoamérica que más importan cuadernos: en el año 2019, el país que importó más cantidad de cuadernos fue México, seguido de Colombia, Nicaragua y Costa Rica.

Ilustración 6: Principales importadores de cuadernos en Latinoamérica.

Importadores	Valor importado en 2019 (miles de USD)▼	Cantidad importada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) i	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2015-2019 (%) i	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%) i	Participación en las importaciones mundiales (%) i
Mundo	556.971	0	No medida			7	100
América Latina y el Caribe Aggregation	111.061						19,9
México i	28.323	0	No medida			30	5,1
Colombia i	10.520	4.113	Toneladas	2.558	7	22	1,9
Nicaragua	8.056	4.074	Toneladas	1.977	-18	20	1,4
Costa Rica i	7.958	3.721	Toneladas	2.139	5	-7	1,4
Guatemala i	7.185	3.626	Toneladas	1.982	4	-15	1,3
Panamá	6.819	0	No medida		-13	29	1,2
Chile i	6.768	5.753	Toneladas	1.176	-4	-1	1,2
El Salvador i	4.769	2.297	Toneladas	2.076	-1	-26	0,9
Honduras	4.564	2.524	Toneladas	1.808	4	-5	0,8
Venezuela_República Bolivariana de	4.299	3.294	Toneladas	1.305		-1	0,8

Fuente: Trade Map, 2020, <https://bit.ly/3xmV5OI>

México no solo fue el primer importador de cuadernos a nivel Latinoamericano sino también a nivel mundial, como se puede observar en la ilustración 7, teniendo una participación en las importaciones mundiales de cuadernos del 5.1%.

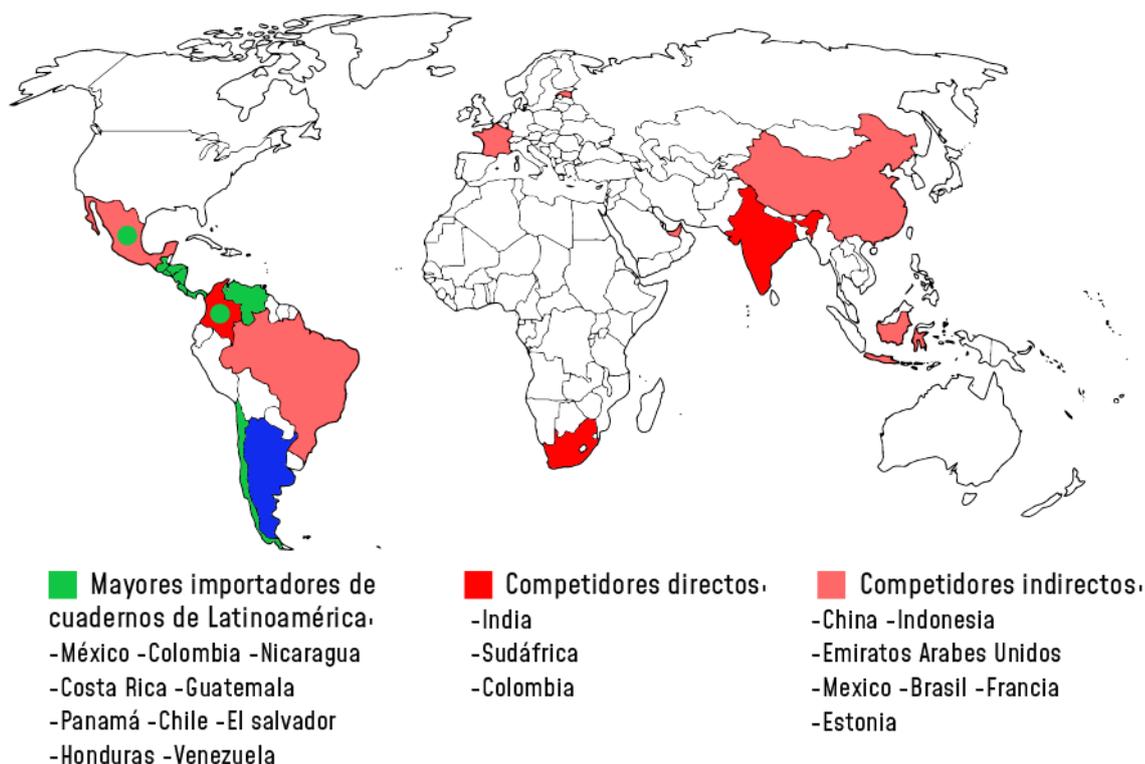
Ilustración 7: Principales importadores de cuadernos en el mundo.

Importadores	Seleccione sus indicadores ▼						
	Valor importado en 2019 (miles de USD)▼	Cantidad importada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) i	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2015-2019 (%) i	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%) i	Participación en las importaciones mundiales (%) i
Mundo	556.971	0	No medida			7	100
México i	28.323	0	No medida			30	5,1
Arabia Saudita i	23.811	13.852	Toneladas	1.719	5	22	4,3
Omán	23.422	2.068	Toneladas	11.326	26	44	4,2
Reino Unido i	20.135	11.938	Toneladas	1.687	16	-1	3,6
España i	18.624	5.845	Toneladas	3.186	-3	19	3,3
Francia i	17.322	7.452	Toneladas	2.324	-1	-2	3,1
Alemania i	13.580	4.496	Toneladas	3.020	15	19	2,4
Países Bajos i	13.248	5.194	Toneladas	2.551	8	26	2,4
Marruecos i	11.804	7.151	Toneladas	1.651	-4	5	2,1

Fuente: Trade Map, 2020, <https://bit.ly/3tS5uQ5>

En la ilustración 8 se puede observar un mapa mundial con los principales competidores y clientes potenciales que tiene la empresa Ledesma a nivel internacional en base al producto en cuestión.

Ilustración 8: Competidores y potenciales clientes.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map, 2021, <https://bit.ly/3xmV5OI>

## Diagnóstico

Tal como se mencionó anteriormente, el objetivo final de este trabajo es abrir los horizontes comerciales de los cuadernos de biopapel de Ledesma, en el marco de potenciales mercados latinoamericanos. Este producto posee ventajas competitivas en cuanto a sus características materiales y su producción, ya que en todo el proceso se destacan particularidades propias de la sustentabilidad, parámetro que ha venido cobrando relevancia a nivel mundial, tanto por los consumidores como por gobiernos y empresas. En este contexto se encuentra una oportunidad de crecimiento potencial en relación a la comercialización de este producto sostenible, respaldada por información relevante que engloba diversos sectores que compiten al proyecto. Uno de estos sectores es el social, donde se resalta que América Latina lleva la delantera en cuanto a consumo sostenible y que, como resultado de la pandemia, se ha encontrado que esta tendencia de consumo consciente y sustentable ha tomado mayor fuerza en el continente, lo que representa un punto a favor de la oportunidad de comercializar cuadernos de biopapel de caña de azúcar en la región.

Como se vio, en Argentina el sector agroindustrial es uno de los dos sectores que generan más divisas, y además tiene un potencial de crecimiento importante. Por parte del gobierno se busca exportar cada vez con mayor valor agregado y fomentar el avance de la tecnología para producir a la vanguardia de procesos con mínimo impacto en el medio ambiente. Dicho esto, es posible concluir que el producto está en consonancia con aquello que interesa al país y a los nuevos consumidores, ya que no solo se trata de un bien terminado (con valor agregado) que parte del cultivo de una plantación renovable, sino que además es un producto biodegradable, característica que llama la atención de países desarrollados del mundo, a los que se le están sumando países latinoamericanos. Estos Estados buscan cada vez más consumir bienes que no queden en los desechos durante años, hasta finalmente degradarse. El proceso de producción que presenta la empresa (lo que hace parte de su ventaja competitiva) y la integración de sus actividades, es particularmente atrayente por constituir una economía circular que pone en evidencia que su estrategia de negocio se centra en el medio ambiente. Además, genera la mayor parte de su energía en base a fuentes renovables y utiliza el desecho de un producto como insumo y energía para la fabricación de uno nuevo. Esto es interesante ya que es el caso de los cuadernos de hojas de caña de azúcar, donde se utiliza el bagazo (que deja la producción del azúcar) como materia prima para la elaboración de los mismos.

En cuanto al sector económico, uno de los efectos de la inflación sostenida que se vive en Argentina se traduce en el encarecimiento de las materias primas, insumos y la mano de obra que necesitan las empresas para producir bienes. En definitiva, la inflación provoca que la producción sea más costosa, haciendo que la empresa sea cada vez menos competitiva en el mercado. Sin embargo, es importante destacar que en el país los salarios no están siendo ajustados a la inflación real, por lo que se puede decir que se está trabajando con una mano de obra barata, lo cual les otorga competitividad a las empresas. Esto es un punto a favor, ya que a nivel mundial se ha observado que las empresas buscan trasladar su producción a países que ofrezcan mano de obra barata para disminuir costos y ser más competitivas a nivel internacional. Sobre el dólar, anteriormente se dijo que, en Argentina, interesa particularmente el dólar mayorista para las operaciones de comercio; el valor de dicho dólar resulta ser positivo puesto que mientras más alto sea, mayor cantidad de dinero ingresará por cada operación de exportación que se realice. Por el control de cambios, el gobierno no permite a las empresas ingresar divisas al país, en cambio, y como bien se describe en el análisis de situación, el Banco Central se encarga de cambiar los dólares por pesos argentinos, entregándole a la empresa lo correspondiente según el valor de compra que tenga el dólar mayorista en el día anterior al cierre de la operación. Sin embargo, muchos insumos que la empresa obtiene en el mercado local, están dolarizados al tipo de cambio “solidario”, que resulta ser más alto que el mayorista, por lo tanto, el

tipo de cambio que recibe la empresa a la hora de liquidar sus divisas es más bajo que el que paga en sus insumos, resultando así una diferencia negativa que es importante remarcar.

Argentina tiene distintos organismos que ayudan a las empresas a colocar sus productos en mercados internacionales como se vio anteriormente; esto, sumado a los incentivos a las exportaciones, como las preferencias arancelarias, constituyen un argumento a favor de la búsqueda de oportunidades comerciales en Latinoamérica por parte de la empresa. Todo ello de la mano de un producto alineado con las tendencias globales de consumo, y que, al dar a conocer sus características ecológicas en los potenciales mercados, impactará positivamente en la mente del nuevo consumidor teniendo en cuenta el resto de los cuadernos que se ofrecen actualmente en el mercado.

En cuanto a las mencionadas preferencias arancelarias, se detecta un punto positivo, puesto que se advierte que la mercancía en cuestión tiene preferencia arancelaria del 100% con 10 países latinoamericanos, lo cual es un claro incentivo y ventaja para el aprovechamiento de esta oportunidad de comercio, ya que, en concreto, consiste en una eliminación del arancel que dichos países aplican a la importación de cuadernos provenientes de Argentina. Además, tiene un derecho de exportación del 0%, es decir, no abona dicho impuesto que grava las exportaciones para consumo. Es un producto que no necesita de una importante inversión en adaptaciones para poder comercializarse en otros países, ya que se puede decir que es un artículo simple, que ha existido en la sociedad por mucho tiempo y forma parte de la vida de todos desde que se empieza la etapa de escolarización, e incluso antes. Esto es importante porque muchas empresas deben hacer, necesariamente, una gran inversión en marketing para adaptar sus productos y formas de venta en pro de aumentar las posibilidades del éxito de la incursión al nuevo mercado al que se busca entrar.

Es de relevancia recalcar que Ledesma es una de las 4 empresas a nivel mundial en producir este tipo de papel; esto es, sin dudas, una ventaja muy interesante que la compañía puede aprovechar, ya que como se observa, no cuenta con una importante cantidad de competidores directos que amenacen su expansión en Latinoamérica. En este marco cabe mencionar que solo uno de dichos competidores se encuentra en el continente: Colombia, y, sin embargo, este país es uno de los principales importadores de cuadernos en el mundo, por lo que incluso puede constituir un potencial cliente. En conclusión, se puede decir que la empresa cuenta con diversas ventajas nacionales e internacionales que hacen viable el aprovechamiento de esta oportunidad de comercialización en la región.

## Marco Teórico

Para el primer objetivo específico planteado en el presente trabajo, se utiliza una herramienta del autor Julio Cerviño, que tiene como fin llegar a la elección del mercado que mejor se adapte a las necesidades y competencias de la empresa: se trata de la “Matriz ponderada multipaís”. Este instrumento sigue una serie de pasos hasta llegar a su objetivo final que es la elección del mercado meta. En primer lugar, se establece el producto y luego se determinan los ambientes sensibles a la relación producto-mercado (político, económico, social, etc.), con sus respectivas variables. A continuación se definen los países a los que se aplica la investigación para, posteriormente, obtener los datos de cada variable de los ambientes antes detallados con el objetivo de su evaluación comparativa. A cada uno de dichos ambientes se les da una “preferencia” según su importancia relativa que, entre todos, debe dar 100%. De igual forma, se ponderan las variables de cada factor o ambiente utilizando una escala de 1 al 5, por ejemplo. Es en este punto en que se deben evaluar las variables para cada país, de la forma más objetiva posible en función de la información relevada, para lo que es necesario determinar una escala de calificación que puede ser del -2 (muy mal) al +2 (muy bien). De esta manera se completa toda la matriz a fin de estar en condiciones de realizar la evaluación final de la misma, la cual se lleva a cabo aplicando una fórmula que incluye cada variable con su respectiva ponderación y la preferencia que tiene el ambiente al que pertenece. Una vez que se termina con este proceso y se suman los totales de cada factor, se ve reflejado numéricamente el país “ganador” del ranking de los mercados relevados. Así, esta herramienta permite seleccionar mercados de una forma analítica, metodológica y racional (Cerviño, 2014).

Ilustración 9: Ejemplo de la matriz ponderada multipaís, para 3 países.

Preferencia	Criterio	Ponderación	Rusia	China	Alemania
45%	<b>Entorno Económico</b>	(del 1 al 5)	6	7	6
	Importaciones totales de vino (Miles USD)	5	0	2	1
	Tasa de crecimiento anual de las importaciones de vino (%)	5	2	0	0
	Participación argentina en la importación de vino (USD)	4	1	2	1
	PBI per cápita (USD)	4	0	0	2
	Población	3	1	2	0
	Consumo de vino per cápita	3	0	-2	2
35%	<b>Entorno Político-Legal</b>		3	4	5
	Forma de gobierno	3	1	-1	2
	Riesgo país	2	1	1	2
	Derechos de importación (%)	4	1	1	2
	N° de requisitos no arancelarios	4	0	2	-1
20%	<b>Entorno Cultural</b>		3	2	3
	Idioma	2	1	1	1
	Religión	4	2	1	2
100%		TOTAL	48,8	48,15	64,25

Fuente: elaboración propia.

Para determinar el proceso exportador, en el marco del segundo objetivo específico, se utiliza la “Guía para la primera exportación” redactada por la Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior de Buenos Aires. Así, se describen una serie de pasos a seguir por la empresa para llevar a cabo la exportación hacia el mercado objetivo que fue obtenido como resultado de la aplicación de la herramienta anterior.

El primer paso se basa en inscribirse como importador/exportador en la Dirección General de Aduanas de la AFIP, de esta manera se faculta a la empresa para actuar como exportadora en todas las aduanas del país. Para poder inscribirse es necesario cumplir los siguientes requisitos: poseer CUIT, encontrarse habilitado para ejercer el comercio, poseer solvencia económica de acuerdo a la RG N° 2144/2006 de AFIP, presentar antecedentes policiales y datos biométricos. La solicitud de inscripción en el registro se realiza mediante la página web de la AFIP.

El segundo paso se refiere a la clasificación de las mercaderías que, como se vio, es un dato necesario para acceder a información clave sobre el producto, su competencia internacional, los mercados potenciales, entre otros. Además, a partir de esta clasificación, se identifican los incentivos gubernamentales (como por ejemplo los reintegros), la existencia, o no, de preferencias arancelarias, los impuestos, derechos y barreras arancelarias a ser aplicadas, y las exigencias, regulaciones o prohibiciones pertinentes al producto específico que se quiere exportar. Para el paso número tres, los esfuerzos se focalizan en la identificación del mercado objetivo, investigando cuestiones adyacentes como la existencia de acuerdos comerciales, la competitividad del producto, los competidores de la empresa, la potencial demanda, sus exigencias y características; es decir, es el momento de identificar el mercado y estudiarlo, ya que a partir de este punto, se contará con información esencial para el desarrollo de los pasos siguientes como, por ejemplo, la adaptación del producto que se va a ofrecer o las normas y exigencias de calidad que requiera el país de destino tanto para la mercadería en sí, como para su comercialización.

A continuación, se pacta el término de venta o incoterm a utilizar en la operación. Los INCOTERMS, como bien lo indica la palabra, son términos del comercio internacional, que “definen las obligaciones y responsabilidades recíprocas entre vendedor y comprador en relación al desplazamiento de la mercadería, la transferencia de costos, riesgos y gestión de documentos” (Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior, 2019, pág. 11). Según cuál sea el incoterm pactado, se incluye en el mismo la contratación obligatoria de un seguro para la operación.

El paso cinco consta de establecer el precio de la exportación, para el cual frecuentemente se utiliza el incoterm FOB como base de la cotización; sin embargo, el uso efectivo de dicho incoterm va

a depender del mercado al que se exporte, así como también del medio por el que se envíe la mercadería. A este precio se llega a partir de la consideración de ciertas variables como cantidades, costos de la empresa y rentabilidad esperada, y la fórmula de cálculo del mencionado valor FOB.

El paso seis comprende la documentación que acompaña la comercialización del producto y la operación en sí. Entre los principales documentos que comprende la operatoria se encuentra: la factura, la lista de empaque, el documento de transporte, los certificados, instrumentos de pago, contrato de compraventa, entre otros. El contrato de compraventa internacional es muy importante puesto que es la herramienta que obliga a las partes a que cumplan con aquellas responsabilidades que contrajeron al pactar dicho acuerdo de voluntades, aclara los derechos de cada parte contratante y le otorga seguridad a la transacción. Incluye los términos de pagos, tiempo y forma de entregas, condiciones de transporte, la cotización y el Incoterm por el que se rige la operación, entre otros.

Como siguiente paso, se debe elegir el tipo de transporte internacional que se utilizará para llevar a cabo la exportación. En este momento se consideran cuestiones como: características físicas de la mercadería (cantidad, peso, volumen, valor, duración o caducidad, etc.), la distancia entre el país de origen y el de destino, la infraestructura con la que cuentan los mismos, las distancias a los puntos de carga o a la aduana de despacho, los plazos de entrega, el incoterm pactado, exigencias del producto y costos. En el paso ocho se establece el medio de pago de la operación, los cuales generalmente se eligen según la relación y confianza que se tenga con el comprador de la mercadería, el monto de la transacción, la seguridad que brindan y los costos financieros que representan.

Por último, una vez que se termina con la operatoria de exportación y la mercadería ha llegado en tiempo y forma a destino, es el momento de realizar el ingreso de divisas como consecuencia del pago realizado por el comprador, para lo cual se deben cumplir ciertas normativas y plazos como anteriormente se menciona. En este punto se destaca que, para cada tipo de mercadería, se estipula un plazo específico para liquidar las divisas, lo que queda a cargo de la entidad bancaria responsable, quien además es conocedora de dichas normativas (Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior, 2020).

## **Desarrollo**

Para establecer cuál será el mercado meta de la exportación según lo redactado en el primer objetivo específico, se aplica la matriz ponderada multipaís, teniendo en cuenta variables determinantes y afines a la investigación. A fin de aplicar dicha matriz, se preseleccionaron los países

que constituyen potenciales candidatos a la exportación. En este caso, se puede visualizar en la tabla de la ilustración 10 los países que fueron elegidos a partir de la información brindada en el análisis internacional, donde se destacan aquellos mercados latinoamericanos que más importan cuadernos. Así, los países con los que se va a trabajar son: México, Colombia, Nicaragua y Costa Rica. Con el objetivo de completar la matriz se estudiaron 10 variables correspondientes a distintos entornos: económico, político, social y legal.

Ilustración 10: importaciones totales por país en el año 2019 y 2020 (miles de dólares).

Importadores	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020
América Latina y el Caribe Agregación	110.974	62.818
México	28.323	20.204
Colombia	10.520	4.539
Nicaragua	8.056	3.657
Costa Rica	7.958	4.964

Fuente: Trade Map, 2021, <https://bit.ly/3gtwDok>

Ilustración 11: Variables analizadas y sus respectivos datos.

	 Colombia	 Costa Rica	 Mexico	 Nicaragua	Fuentes
<b>Entorno Económico</b>					
Valor importado de cuadernos (miles de USD)	10.520	7.958	28.323	8.056	Trade Map (2019)
Posición relativa en las M mundiales de cuadernos	24	21	1	32	Trade Map (2020)
Ranking de facilidad para hacer negocios (del 1 al 190)	65°	67°	54°	132°	Datos Macro (2019)
PBI per cápita (USD)	6.428	12.243	9.946	1.912	Banco Mundial (2019)
<b>Entorno Político</b>					
Calificación reporte de desarrollo sostenible (del 0 al 100)	70,91	75,08	70,44	68,66	Sdindex.org (2020)
Riesgo país (<49 inestable, 100 estable)	58,5	59,2	57,6	43,7	Marsh (2019)
<b>Entorno Social</b>					
Población total (miles)	50.339	5.047	127.575	6.545	Banco Mundial (2019)
Tasa de alfabetización (%) personas mayores de 15 años	95%	98%	95%	83%	Banco Mundial (2018)
<b>Entorno Legal</b>					
Derechos de importación (%)	0%	14%	4%	0%	Market Access Map (2021)
N° de requisitos no arancelarios aplicados por el país	2	2	1	2	Trade Map (2021)

Fuente: elaboración propia en base a distintas fuentes consultadas.

El paso siguiente fue entonces otorgarle una preferencia en porcentaje a cada entorno, siendo la suma total un 100%. Luego, se ponderaron las variables con una escala del 0 al 5 en orden de importancia y, por último, se calificó cada país en base a cada variable utilizando una escala del -2 (muy mal) al +2 (muy bien). Con posterioridad a este procedimiento se aplicó la fórmula para definir los valores de cada celda teniendo en cuenta las preferencias y ponderaciones para, a partir de dichos valores, conseguir lo subtotales de cada entorno -para cada país-. Finalmente, sumando dichos subtotales, se determinó el valor total para cada mercado analizado.

Estos resultados finales por país son los que permiten observar numéricamente al mejor calificado para el proyecto de exportación, tal como se observa en la ilustración 12. Cabe destacar que los cálculos auxiliares realizados a partir de la aplicación de la fórmula antes mencionada no están presentes en la siguiente tabla.

Ilustración 12: Matriz ponderada multipaís resuelta.

Preferencia	Criterio	Ponderación	Colombia	Costa Rica	México	Nicaragua
35%	<b>Entorno Económico</b>	(del 1 al 5)	Calificación del -2 al +2			
	Valor importado de cuadernos (Miles USD)	5	1	0	2	0
	Posición relativa en las M mundiales de cuadernos	4	1	1	2	0
	Ranking de facilidad para hacer negocios (del 1 al 190)	3	1	1	1	-1
	PBI per cápita (USD)	3	1	2	2	-2
20%	<b>Entorno Político</b>	subtotal	20,25	17,55	36,45	-12,15
	Calificación reporte de desarrollo sostenible (del 0 al 100)	3	1	2	1	1
	Riesgo país (<49 inestable, 100 estable)	2	1	1	1	0
20%	<b>Entorno Social</b>	subtotal	6	9,6	6	3,6
	Población total	4	1	-1	2	-1
	Tasa de alfabetización	3	2	2	2	1
25%	<b>Entorno Legal</b>	subtotal	12	2,4	16,8	-1,2
	Derechos de importación (%)	5	2	-2	1	2
	Nº de requisitos no arancelarios aplicados por el país	4	1	1	2	1
		subtotal	17,5	-7,5	16,25	17,5
100%		<b>TOTAL</b>	<b>55,75</b>	<b>22,05</b>	<b>75,5</b>	<b>7,75</b>

Fuente: elaboración propia.

Como resultado, se obtuvo que el país mejor calificado para exportar los cuadernos de biopapel es México, teniendo las mejores calificaciones tanto en las cuatro variables del entorno económico, como en las dos del entorno social; sin embargo, un punto en contra para México es el derecho de importación en el país de destino, siendo Colombia y Nicaragua mejor calificados en esta variable ya que pagarían una tasa del 0% a diferencia de México cuyo impuesto es del 4%. Veinte puntos abajo le

sigue Colombia y muy por debajo se encuentra Costa Rica debido a la calificación que obtuvo en cuanto a la población y a los derechos de importación aplicados, ya que aplica el más alto entre los 4 países evaluados. En último lugar se encuentra Nicaragua que registra un bajo PBI per cápita, baja población, tiene un puesto desfavorable en el ranking mundial de facilidad para hacer negocios y, al igual que Costa Rica, un menor valor importado de cuadernos con respecto a Colombia y México.

Una vez determinado el mercado destino se está en condiciones de pasar al segundo objetivo específico y definir el proceso de exportación. En este marco, se siguen los pasos antes propuestos.

El paso uno consta de registrarse como importador/exportador en la Dirección General de Aduanas. La solicitud de inscripción se efectúa presentando el formulario 420/R mediante la página de la AFIP: [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar) ingresando con la clave fiscal al servicio “Sistema Registral”. El segundo paso es determinar la posición arancelaria de la mercadería; en este caso fue definida anteriormente, destacando que, siendo una posición arancelaria “genérica”, brindaría un mayor abarque y perspectiva con respecto a las investigaciones adyacentes al producto. Así, la posición correspondiente a “cuadernos” es 4820.20. Sin embargo, en este punto es preferible elegir una posición arancelaria específica del producto objeto de la exportación, la cual es 4820.20.00.122Y, y se refiere a cuadernos “de tapas flexibles”, “espiralados” y con “cantidad de hojas superior a 50 pero inferior o igual a 100” (Tarifar, 2020). A partir de ella, se determina que dicho producto cuenta con un derecho de exportación del 0% bajo el Decreto 1060/2020, un reintegro a la exportación del 7% (que se calcula sobre el valor FOB de la mercadería) y debe cumplir con cuatro requisitos de la administración pública nacional para su exportación definitiva: aprobación final de la obra por el Instituto Geográfico Nacional (IGN), desgravación del derecho de exportación para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), solicitud de apertura de un nuevo mercado de exportación para productos agroindustriales y solicitud de Licencia de Marca País (Central de Información VUCE, 2022).

Comenzando con el paso tres, y teniendo en cuenta el país de destino, la mercadería debe cumplir con un requisito no arancelario de la Secretaría de Economía de México, el mismo se basa en una exigencia de rotulado que deben cumplir los productos de fabricación nacional y procedencia extranjera que se destinen a los consumidores en el territorio nacional mexicano; por otro lado, se consigue que el producto en cuestión pagaría un derecho de importación del 4% gracias a un acuerdo de alcance parcial vigente entre México y Argentina. En relación a México como mercado, se pueden destacar cuestiones esenciales analizadas en la matriz, como, por ejemplo, ocupa el primer lugar en las importaciones tanto latinoamericanas como mundiales de cuadernos; en relación a la población ocupa el segundo lugar entre los países de América Latina; supone un mercado atractivo por distintos

motivos, entre los que se puede nombrar que para el 2018 contaba con una tasa de alfabetización del 95%, lo que, teniendo en cuenta su población, da una idea de la cantidad de potenciales consumidores con los que se cuenta; ocupa el puesto número 13 en volumen de importaciones mundiales; es la segunda economía más grande de Latinoamérica y tiene tratados de libre comercio con 46 países, poniendo de esta manera más del 90% de su comercio bajo dichos tratados (Statista, 2021). También, cabe destacar que, según Forbes México, en un reporte sobre las 10 tendencias de los consumidores y empresas en el 2021, se observa que la primera tendencia es “cuidado a la salud y al medio ambiente”, en donde se aclara que “[...] se espera que los consumidores se preocupen más por la sostenibilidad que antes de la aparición del Covid-19. Una ventaja competitiva se abre para las empresas” (Forbes México, 2021, p. 1). Esto sirve de guía para conocer el comportamiento de los consumidores a los que se apunta. En otro orden de ideas, se destacan como principales competidores a China, India y Vietnam, es decir, estos constituyen los principales mercados proveedores de cuadernos para México, según Trade Map (2021).

Por otra parte, y con fines prácticos, se eligió un importador de México como contraparte de la operación; así la empresa Tony Tiendas S.A., cuya sede principal se encuentra en Veracruz, México, propietaria de la página web [www.tony.com.mx](http://www.tony.com.mx), será el comprador de cuadernos con espirales Ledesma en el marco del presente proyecto. Se trata de una tienda que cuenta con modalidades de ventas tanto mayoristas como minoristas y con presencia en todo el país a través de sus 130 sucursales.

A continuación, realizando el paso cuatro en conjunto con el paso siete, se define el incoterm y el transporte a utilizar en la operación. En este caso, el transporte a utilizar será el marítimo y el incoterm elegido para la exportación es el FOB, que por sus siglas en inglés significa “Free On Board” o, en español, “Franco a Bordo”. El mismo requiere que el vendedor, en este caso la empresa Ledesma, entregue las mercaderías para el transporte de acuerdo a las indicaciones del comprador, mediante su puesta a bordo en el buque. La elección del transporte se debe principalmente a dos razones: la distancia entre el país de origen y el de destino y las características físicas de la mercadería, ya que, el transporte marítimo es el indicado cuando se trata de mercaderías pesadas y voluminosas con bajo valor unitario, y para largas distancias que resultarían casi imposibles de recorrer por medios terrestres o, que resultaría muy costoso de realizar de forma aérea debido a dos variables claves que son el volumen y el peso de la mercadería. Además, teniendo en cuenta la ubicación de la sucursal o tienda distribuidora de los cuadernos Ledesma, la mercadería saldría del puerto de Buenos Aires, hacia el puerto de Veracruz, ciudad destino que a su vez constituye la localidad donde se encuentra el importador de la mercancía. Por otro lado, es de importancia destacar que el puerto de Veracruz se ha convertido desde hace muchos años en el principal puerto de México en cuanto al comercio exterior,

debido a su ubicación geográfica estratégica en la zona central del Golfo de México, por la modernización de su infraestructura y por el mejoramiento de sus comunicaciones multimodales, siendo también conocido como “Gran puerto de México”. Asimismo, según la empresa Icontainers: “Optar por el transporte marítimo a México supone acceder a un mercado con un PIB que supera el billón de dólares, y ha logrado reducir la inflación y las tasas de interés a mínimos históricos” (Icontainers, 2021, p.1). En este contexto, y haciendo alusión al marco temporal del objetivo general del proyecto, la exportación se plantea para llevarse a cabo entre finales del mes de junio y principios del mes de julio del año 2023, pues a partir de dicha fecha empiezan las vacaciones de verano en México debido a que culmina el año escolar. Así, dentro de los dos meses siguientes, se suelen hacer las compras de los útiles escolares para empezar el nuevo ciclo educativo. De esta manera se asegura que los cuadernos Ledesma estén disponibles en el mercado para dicha época clave del año, teniendo un tiempo para distribuirlos a todas las sucursales del importador y llevar a cabo las actividades de marketing para el nuevo producto. Por otro lado, a diferencia del segmento al que apunta la empresa en el mercado interno argentino, es decir, a los universitarios, en México como en la mayoría de los países latinoamericanos, el cuaderno no solo es utilizado por estudiantes del nivel superior sino que acompaña también a los estudiantes en edad escolar, obteniendo así en México un gran mercado para ofrecer los cuadernos de biopapel.

En el paso cinco es momento de calcular el valor FOB de la exportación, para ello se utilizarán datos estimados provenientes de cotizaciones consultadas. En principio vale aclarar que, para empezar a calcular el valor, se determinó un número de cuadernos a exportar, en este caso, hipotéticamente se ha determinado con el comprador, que se exportará para esta operación la cantidad de 16.000 unidades de cuadernos espiralados, siendo mitad cuadernos de la línea +Bio y mitad de la línea +Caña. La mercadería se transportará en 5 pallets tamaño estándar que contendrán 80 cajas cada uno (tal como se muestra en la ilustración 13), donde cada caja a su vez contiene 40 unidades de cuadernos. Así, la mercancía en total pesará unos 8640 kilos aproximadamente (teniendo en cuenta que cada cuaderno pesa unos 540 gr) y ocupará la mitad de un contenedor de 20 pies.

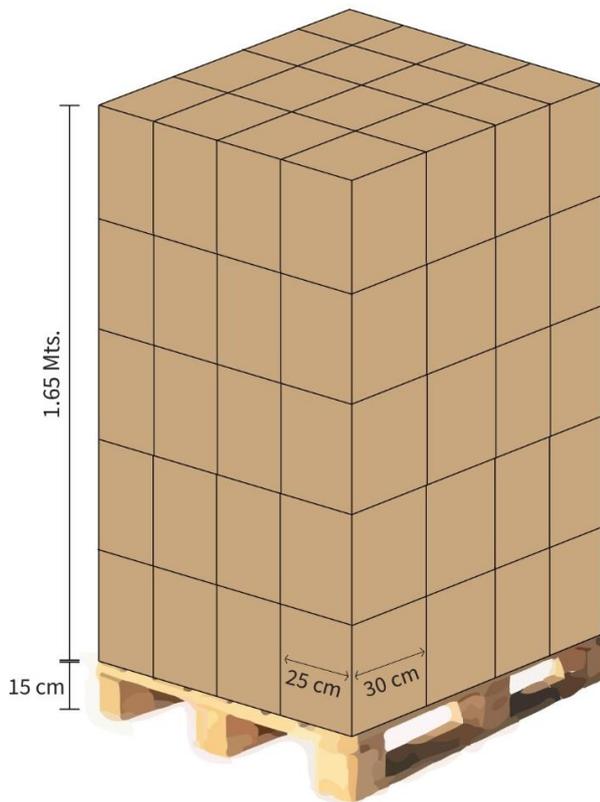
Dicho contenedor será consolidado con mercadería despachada por otros vendedores, es decir, se va a tratar de un contenedor LCL -*Less than Container Load*- o contenedor compartido, donde la carga en cuestión viaja con cargas de otros expedidores hasta el puerto de destino. Ésta es la modalidad más conveniente si se compara con la posibilidad de enviar mitad del contenedor vacío debido a varias razones, entre las que se puede destacar que actualmente a nivel mundial hay una baja disponibilidad de contenedores, es decir, son escasos para la gran demanda existente; esto hace que los precios para enviar un contenedor completo -FCL o *Full Container Load*- sean mucho más altos que la opción de

enviar un contenedor bajo la modalidad LCL. Además, las características físicas y químicas de la mercadería objeto de este proyecto admiten sin problemas la posibilidad de compartir el contenedor con otras cargas *secas o generales*. Por otro lado, según la empresa Icontainers, expertos en logística, “los envíos FCL suelen ser los más económicos cuando la carga supera los 10 pallets estándar o los 14 metros cúbicos. En cambio, los envíos LCL son más indicados para envíos de menor volumen, normalmente entre los 2 y los 13 metros cúbicos” (Icontainers, 2021, p.1).

Teniendo en cuenta lo anterior, vale destacar que en este caso la mercadería tiene un volumen total de 10 metros cúbicos aproximadamente, por lo que también se corrobora teóricamente la conveniencia de un envío LCL.

Cálculo del volumen total:  $(1.20 \text{ m} \times 1.00 \text{ m} \times 1.65 \text{ m}) \times 5 \text{ palets} = 9.9\text{m}^3$

Ilustración 13: Carga estibada en 5 filas de 16 cajas.



Para el cálculo del valor FOB se supuso un estimado del valor unitario de los cuadernos en fábrica, el cual es de 180 pesos argentinos. Por otro lado, dentro del ítem denominado “comisiones varias” se incluyen gastos bancarios del 0.25%, comisión del agente del 3% y honorarios del despachante de aduanas del 1%; vale aclarar que dichos valores son porcentajes del valor FOB. Dentro del ítem llamado “otros gastos directos” se prevén ciertos gastos tales como el certificado de origen y otros gastos de documentación.

Luego, el flete interno declarado es un valor aproximado para el transporte de la mercadería desde la distribuidora central de cuadernos Ledesma ubicada en la Ciudad de Buenos Aires (Av. Corrientes 4200) hasta el puerto de Buenos Aires. Por último, para completar el cálculo del valor de exportación se estimó una utilidad neta del 10% sobre el valor FOB. El tipo de cambio utilizado fue el oficial, que a la fecha (19/7) es de \$128.71 pesos argentinos por cada dólar estadounidense (Banco de la Nación Argentina, 2022).

A continuación, se detalla el cálculo del valor FOB utilizando la calculadora brindada por la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

Costos de exportación		USD	Derechos	
Costo de la mercadería	<input type="text" value="22376"/>	22376	Derechos de Exportación	<input type="text" value="0"/> %
Envases y embalajes	<input type="text" value="45"/>	45	<b>Utilidad Neta</b>	
Flete interno	<input type="text" value="80"/>	80	Utilidad deseada	Porcentaje del valor FOB <input type="text" value="10"/> %
Seguro interno	<input type="text" value="30"/>	30	Utilidad neta	<input type="text" value="10"/> %
Otros gastos directos	<input type="text" value="150"/>	150	<b>Gastos indirectos</b>	
<b>Gastos indirectos</b>			Reintegros	<input type="text" value="7"/> %
Comisiones varias	<input type="text" value="4.25"/> %	4.25 %		

Seguidamente se muestran los totales de las sumas anteriores:

Total costos de exportación (U\$D)	22.681,00
Total gastos indirectos (U\$D)	1.039,29
Costo total (U\$D)	23.720,29
Utilidad Neta (U\$D)	2.445,39

Derechos Generales (U\$D)	0
Total derechos a pagar (U\$D)	0
Anticipo imp. A las ganancias (U\$D)	0
Reintegro a cobrar	1.711,77

Sumando los totales mostrados, se obtienen los siguientes valores FOB total y unitario:

<b>Valor FOB (U\$D)</b>	24.453,91
<b>Valor FOB unitario (U\$D)</b>	1,53

De esta manera el precio de exportación del presente proyecto, obtenido bajo el cálculo del valor FOB, es de 24.450 dólares aproximadamente, en tanto que el precio FOB por cuaderno resulta ser de alrededor un dólar y medio.

A fin de conseguir el costo total de colocar la mercadería en la planta del importador se calculará el DDP o Delivery Duty Paid, resultando así el valor de la mercancía entregada con todos los derechos pagos, tal como su nombre en inglés lo indica. Conocer este valor, sea cual sea la condición de venta, es esencial para determinar la competitividad del producto en relación con los demás disponibles en el mercado y para tener una idea del margen de ganancia que se puede obtener a partir de su venta al público. Para llegar al DDP se calculará primero el valor CIF, que se obtiene tomando el valor FOB como base, sumándole el flete y el seguro internacional.

<b>Valor FOB (U\$D)</b>	24.453,91
Flete internacional (U\$D)	2400,00
Seguro internacional (U\$D)	400,00
<b>Valor CIF (U\$D)</b>	27.253,91

Una vez obtenido el valor CIF de la mercadería, se está en condiciones de calcular el valor DDP, a partir del cual, más adelante, se formularán las conclusiones pertinentes.

<b>Valor CIF (U\$D)</b>	27.253,91
IVA México (16%)	4.360,63
Honorarios del despachante (1%)	272,54
Servicio de Aduana (0.45%)	122,64
Derechos de importación (4%)	1.090,16
<b>Valor DDP (U\$D)</b>	33.099,88
<b>Valor DDP unitario (U\$D)</b>	2,07

Continuando con el paso seis, se establecen los documentos que no pueden faltar en esta operación y que son necesarios para la comercialización de la mercadería. Uno de los documentos es la factura pro-forma, donde estará detallada información sobre los productos, precio, forma de pago, forma de envío y los datos del importador y del exportador. El importador puede usarla en caso de que necesite gestionar permisos o licencias en su país, también puede ser considerada en la realización de pagos anticipados. Por otro lado, la factura de exportación, que es el documento legal para llevar a cabo la operación, debe contener: detalles de la mercadería, fecha y lugar de emisión, la unidad de medida, cantidad de unidades que se están facturando, precios unitarios y totales de venta, moneda de venta, condición de venta, forma y plazos de pagos, pesos brutos y netos, marcas, número de bultos que contiene la mercadería y medio de transporte a utilizar; la misma es electrónica y se gestiona a través de la página web de la AFIP. También, la lista de empaque es un documento que va a ser emitido por el exportador y tiene como finalidad informar el contenido y peso bruto y neto de la mercancía exportada, tal como se encuentra embalada. Luego, no puede faltar el documento de transporte; en este caso interesa particularmente el “Conocimiento de Embarque” o “Bill of landing”, ya que es el documento utilizado para el medio de transporte marítimo. Es muy importante porque denota la propiedad de la mercadería y es la prueba del recibo de la misma por parte de la naviera, por lo que también constituye la prueba del contrato de transporte. Algunos datos que va a contener son los siguientes: nombre del buque, puerto de carga y descarga, importe del flete y si se paga en destino o fue pagado en origen, datos del cargador, exportador e importador, marcas y números del contenedor o bultos, descripción de las mercaderías, su peso y volumen y la fecha de embarque.

Como consecuencia de los acuerdos comerciales, otro documento que va a estar presente en la operación es el certificado de origen, ya que se utiliza como garantía de aquellas preferencias arancelarias que aplican a la mercadería, cuando ésta ingresa al país de destino, en el marco del acuerdo comercial existente entre el país exportador y el importador.

El contrato de compraventa internacional, como se mencionó anteriormente, es de suma importancia ya que, al ser una negociación, es recomendable que se formalice por escrito, donde se detallen los derechos y obligaciones de las partes. El mismo debe incluir las condiciones de transporte, seguro, el tipo de cotización (en este caso el FOB) y los términos de pago.

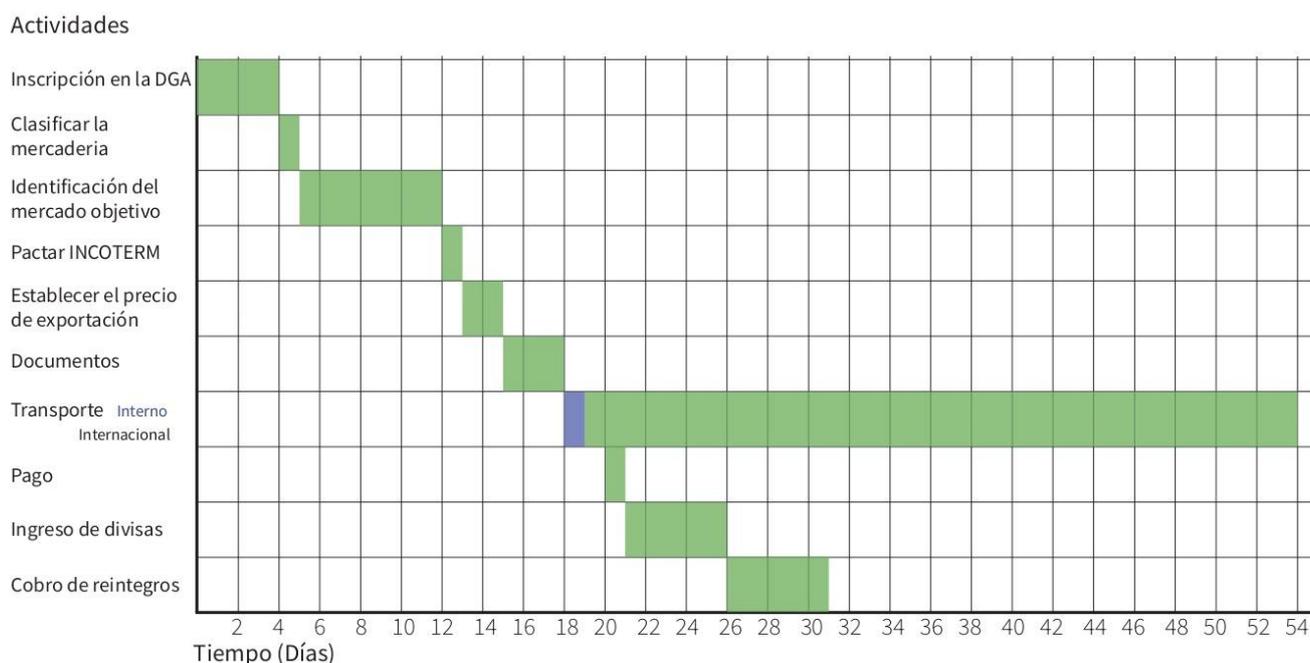
Siguiendo con el penúltimo paso, se establece el medio de pago de la operación. Para este caso, donde no hay una relación comercial previa, ya que se trata de una primera operación con el comprador, es factible elegir como método de pago una carta de crédito confirmada, irrevocable y a la vista, que va a ser emitida por el banco del comprador a favor de la empresa exportadora, es decir,

Ledesma, a través de una entidad bancaria elegida por esta última. De esta manera, el banco del importador se obliga a realizar el pago al vendedor una vez que este haya presentado la documentación que certifique la operación de compraventa, por ejemplo, por medio de las facturas y el certificado de origen (Diario del Exportador, 2021).

El proceso de exportación culmina con el ingreso de las divisas como consecuencia del pago por parte del comprador. Así, como se mencionó, el Banco Central se encarga de cambiar los dólares pagados por pesos argentinos, teniendo en cuenta el valor de compra del dólar mayorista en el día anterior al cierre de la operación. Por último, se realizan los cobros de los reintegros que, en este caso según los cálculos antes presentados, representarían una suma de USD 1.970 aproximadamente.

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt donde se pueden visualizar gráficamente los tiempos aproximados que tomará a la empresa cada paso clave para cumplir con la operación de exportación a México. Se plantea que dicho proceso comience en octubre del año corriente, de manera que la empresa tenga tiempo suficiente para cumplir con las obligaciones adyacentes al mismo, planificar la producción en caso de ser necesario y completar la sumatoria de fases del proyecto, previendo tiempos extra debido a imprevistos o a simples retrasos posibles que surjan de la ejecución de cada paso. En el eje Y del gráfico se observan los pasos o actividades básicas de la operación, mientras que en el eje X se aprecia una escala de tiempo de dos días.

Ilustración 14: Diagrama de Gantt del proceso de exportación



Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

Considerando el objetivo general del proyecto, se concluye que la exportación de cuadernos de biopapel a México constituye una oportunidad comercial atractiva para la empresa Ledesma y consecuentemente una gran oportunidad para su crecimiento fuera del territorio argentino. Para completar el análisis de la viabilidad de la operación se han investigado los precios por unidad de cuadernos espiralados en México, y se determinó que, como valor medio un cuaderno espiralado común con una cantidad de hojas aproximada a la de los cuadernos a exportar, cuesta alrededor de 4 dólares. Recordando que el valor DDP unitario obtenido fue de 2 USD, vale destacar que los productos que utilizan materias primas renovables y revisten características sustentables o biodegradables, suelen tener un precio mayor a su competencia no “green” en el mercado debido a distintos motivos, por lo que el distribuidor podrá evaluar la posibilidad de vender ambas líneas de cuadernos sustentables a un precio mayor que otro en su cartera de productos que no revista estas características, considerando una utilidad de al menos el 60% por unidad y aún así contar con un precio bastante competitivo en el mercado, teniendo en cuenta además las características ecológicas de los cuadernos. En otro orden de ideas, vale la pena remarcar que el precio final del producto debe ser determinado siempre teniendo en cuenta las tendencias de consumo y el comportamiento del consumidor, en este caso, mexicano.

Por otro lado, en miras de la continuidad y avance del plan presentado en este reporte de caso, es posible proyectar la incorporación de otro producto complementario también producido por la empresa Ledesma para distribuir en las distintas sucursales con las que cuenta el importador; este sería las resmas de papel de caña de azúcar, tanto en su presentación ralladas y perforadas, como lisas para dibujos o impresiones, presentándole así al consumidor mexicano una alternativa sustentable del papel fabricado a partir de madera, artículo de uso común en muchos ámbitos de la vida diaria.

## Referencias

- Agencia Italiana de Noticias. (2021). *ANSA Latina*. Obtenido de <https://bit.ly/3eqMamI>
- Andigraf. (s.f.). *portafolio*. Obtenido de <https://bit.ly/32Jba3a>
- Atlas Renewable Energy. (2021). El nuevo consumidor. Obtenido de <https://bit.ly/2QwhoAY>
- Banco de la Nación Argentina (2021). *Bna.ar*. Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Banco Mundial (2021). *Bancomundial.org*. Obtenido de <https://bit.ly/3nUgDh0>
- Cancillería (2021). *Cancilleria.com.ar*. Obtenido de <https://bit.ly/33mdjSt>
- Central de Información VUCE (2021). *Ci.vuce.gob.ar*. Obtenido de <https://bit.ly/3uxQuoQ>
- Calculadora VUCE (2021). *Calculadora.vuce.gob.ar*. Obtenido de <https://bit.ly/3x5jnMo>
- Cerviño, J. (2014). *Marketing Internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. [Capítulo 7]. Madrid: Larousse - Pirámide.
- Datos macro (2019). *Datosmacro.expansion.com*. Obtenido de <https://bit.ly/2T5t9zc>
- Diario del Exportador (2021). *El proceso que sigue una carta de crédito*. Obtenido de: <https://bit.ly/3qOeZPx>
- Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior (2021). *Buenosaires.gob.ar*. Obtenido de <https://bit.ly/3w9TSIX>
- Empresa Leonardo (2018). *Leonardo-gr.com*. Obtenido de <https://bit.ly/3i4tL2e>
- Forbes México (2021). *Forbes.com.mx*. Obtenido de <https://bit.ly/3fWAKCu>
- Icontainers (2021). *Icontainers.com*. Obtenido de <https://bit.ly/3cn81eh>
- Icontainers (2021). *Icontainers.com*. Obtenido de <https://www.icontainers.com/es/ayuda/fcl-y-lcl/>
- INDEC (2021). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Ledesma. (2020). *Alcohol y Bioetanol*. Obtenido de <https://bit.ly/3xoYPPv>
- Ledesma. (2019). *Catálogo*. Obtenido de <https://bit.ly/3esBdkr>

- Ledesma. (2021). *Ledesma*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/>
- Martin Miguel Llanos. (s.f.). *Agrositio*. Obtenido de <https://bit.ly/3sXNvXr>
- Nielsen Company. (2019). *Subhead goes here*. Obtenido de <https://bit.ly/3nuRUzQ>
- Penta-Transaction. (2020). *Penta-Transaction*. Obtenido de <https://bit.ly/3dBombA>
- Penta-Transaction. (2020). *Penta-Transaction*. Obtenido de <https://bit.ly/32KWSPf>
- Portafolio. (noviembre de 2018). *Portafolio sección Empresas*. Obtenido de <https://bit.ly/3dJP1aX>
- Portal oficial del Estado argentino (2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://bit.ly/3yabXbx>
- Santander Trade (2021). *Santandertrade.com*. Obtenido de <https://bit.ly/3nVqDa1>
- Statista (2021). *Es.estatista.com*. Obtenido de <https://bit.ly/3coocII>
- Sociedad Sostenible. (2019). *Nuevas tendencias de consumo sostenible en América Latina*. Obtenido de <https://bit.ly/3sV08Cx>
- Tarifar. (2020). Guía práctica S.A. Obtenido de <https://wearb.tifar.com>
- Trade Map. (2020). *TradeMap.org*. Obtenido de <https://bit.ly/3dJftS6>
- Trade Map. (2020). *TradeMap.org*. Obtenido de <https://bit.ly/3nn129w>
- Trade Map. (2021). *TradeMap.org*. Obtenido de <https://bit.ly/2QSjieQ>
- Universidad Nacional de Río Negro (s.f). *unrn.edu.ar*. Obtenido de <https://bit.ly/2Rv6FGW>