



Título: Identificación de oportunidad comercial de la resma de papel Ledesma Nat para el Grupo Ledesma en el mercado latinoamericano

Nombre y Apellido: Eliel Ángel Tolaba

DNI: 42528749

Legajo: CIN02431

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

## **Resumen**

El presente reporte de caso tiene como objetivo identificar oportunidades comerciales para la línea de papel resma A4 Ledesma Nat de Grupo Ledesma en el mercado latinoamericano, cuyo producto se lo considera estrella, con su ecológica y ambiental forma de hacer papel.

Se realizó un diagnóstico empresarial para comprender los puntos fuertes de la empresa y aprovechar las oportunidades que se le presenten. Continuando con el estudio, es importante mencionar que está enfocado en el análisis de los principales países importadores de papel para impresión, los cuales fueron puesto bajo análisis en una matriz multi país ponderada cuyo resultado arrojó como mejor selección a opción a México al presentar las mejores condiciones para la exportación e inserción de este producto. Finalmente, se incluyó todo el proceso de exportación junto con los costos.

Palabras claves: oportunidad comercial; - exportación; - resma A4,- Ledesma Nat; - matriz multi país ponderada; - México.

## **Abstract**

The objective of this case report is to identify commercial opportunities for the A4 LedesmaNat ream paper line of Grupo Ledesma in the Latin American market, whose product is considered a star, with its ecological and environmental way of making paper.

A business diagnosis was made to understand the strengths of the company and take advantage of the opportunities that arise. Continuing with the study, it is important to mention that it is focused on the analysis of the main importing countries of printing paper, which were put under analysis in a weighted multi-country matrix whose result showed México as the best option, presenting the best conditions for the export and insertion of this product. Finally, the entire export process was included along with the costs.

*Keywords:* business opportunity; - export; - A4 ream; - Ledesma Nat; - weighted multi-country matrix; - México.

## Introducción

En el presente trabajo se presenta a la organización Grupo Ledesma y la identificación de una oportunidad de negocios en el mercado latinoamericano. Ledesma es un significativo grupo económico argentino, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), ubicado en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte de Argentina, con 114 años de historia. La compañía lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz.

Enfocando en Ledesma Nat, cuya rama de productos nace “Con el objetivo de ofrecer al mercado un producto en línea con las tendencias mundiales centradas en la protección del medio ambiente (...)” (Ledesma, 2022). La línea NAT que está integrada por diferentes productos como resmas, resmitas, hojas, bobinas y artículos de librería que incluyen 21 ítems: repuestos, cuadernos y blocks, entre los principales.

El papel es un producto totalmente sostenible que incluye hojas 100% a base de azúcar, 0% de fibra de árbol y 0% de productos químicos para blanquear. Cuenta con la Certificación Producto Yungas – FCA, la Verificación Huella de Carbono y la Certificación IRAM 3134 (Ledesma, 2021).

En tano, desde hace más de 50 años, Ledesma utiliza la fibra de la caña para fabricar papel, al que le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, repuestos escolares y papel ilustración, entre otros productos. Además, parte de las fibras y la médula de la caña se envía a las calderas de biomasa para generar energía limpia, que luego la compañía emplea en sus procesos industriales (Ledesma, 2022).

Continuando en este reporte; se va a analizar la rentabilidad de la exportación de la resma Ledesma NaT A4 hacia algún mercado rentable de Latinoamérica mediante la realización de una investigación del mercado y la implementación de un plan de negocios para la empresa.

Como guía para poder desarrollar este reporte se tomó como base casos como el TFG de Fernández Sebastián Ezequiel (Universidad Siglo 21), tratándose de la expansión comercial de papel ecológico para el Grupo Ledesma en el mercado Latinoamericano; el TFG

de Ingrid Yolanda Schonfeld (Universidad Siglo 21) para poder definir junto con el anterior el país objetivo a exportar; y la tesis de Alcalde Gisel (Universidad del Aconcagua) para tener una referencia sobre el proceso de exportación. También como guías e instructivos se tomaron el TFG de Trezza Kozamech Federico (Universidad Siglo 21), el TFG de María Belén Vega (Universidad Siglo 21), el TFG de Dadone Julieta (Universidad 21) y el TFG de Brenda Ailén Moya (Universidad Siglo21).

#### Objetivo General

- Identificar oportunidades comerciales para la resma de Ledesma Nat A4 de 500 páginas en el mercado latinoamericano para el primer periodo del año 2023.

#### Objetivos Específicos

- Seleccionar el mercado latinoamericano más atractivo para la exportación de la resma Ledesma Nat A4 de 500 páginas.
- Describir el proceso exportador de la misma.

### **Análisis de la situación**

#### *Análisis interno de la empresa*

Desde hace más de 50 años fabrican papel a partir del bagazo (sobrante del proceso industrial de la caña de azúcar), siendo pioneros en esta innovación a escala global. El papel de caña representa el 1,5% del total de papel en el mundo. Solo cinco empresas lo hacen y Ledesma es una de ellas. Dado que el cultivo de caña de azúcar se renueva anualmente, el papel de Ledesma se caracteriza por ser un producto sostenible.

En julio de 2019, luego del lanzamiento de los primeros tres productos de la nueva línea Ledesma NAT que se fabrica íntegramente con fibra de caña de azúcar, sin fibra de árbol y sin blanqueadores químicos, durante el ejercicio 2021 la compañía lanzó cinco nuevos productos para el segmento librería bajo la marca Ledesma NAT: cuaderno espiral 22×29, blocs A4 rayado, cuadriculado y liso, repuestos de carpeta A4 rayado, bloc de dibujo N°5 Ledesma NAT by Éxito, y un minipack A4, por 250 hojas (para uso hogareño). A estos se sumaron productos para la industria gráfica, en los que la compañía incorporó dos formatos de hojas y bobinas bajo la marca Ledesma NAT. Todos han tenido una muy buena recepción por parte de los clientes y consumidores. Es de destacar, a pesar del fuerte

impacto que tuvo la pandemia, el desempeño y la aceptación del nuevo cuaderno Ledesma NAT espiralado, que superó en más de un 112% el presupuesto de ventas para el primer ejercicio de lanzamiento. Este dato muestra nuevamente que esta línea de productos más sustentables está en sintonía con el creciente interés que comienzan a mostrar los nuevos consumidores, conscientes de la necesidad de cuidar el ambiente.

Alineado con esto último, Ledesma ha consolidado su presencia en el mercado de EEUU. Con la resma Ledesma NAT, la compañía amplió su red de distribuidores en España, y sumó este lanzamiento en los mercados de Bolivia, Perú y Rumania. La marca de resmitas Punax tuvo un desempeño destacable en el mercado, con una participación del 31% del total de la venta de resmas en el mercado interno. El éxito de este producto se debe a la buena ponderación de los clientes sobre su relación precio/calidad. En virtud del desarrollo que vienen mostrando las nuevas marcas Ledesma NAT y Punax, en enero de 2021 arribó a la planta de Jujuy la nueva línea de producción de resmitas con el objetivo de incrementar la producción de esta línea de producto.

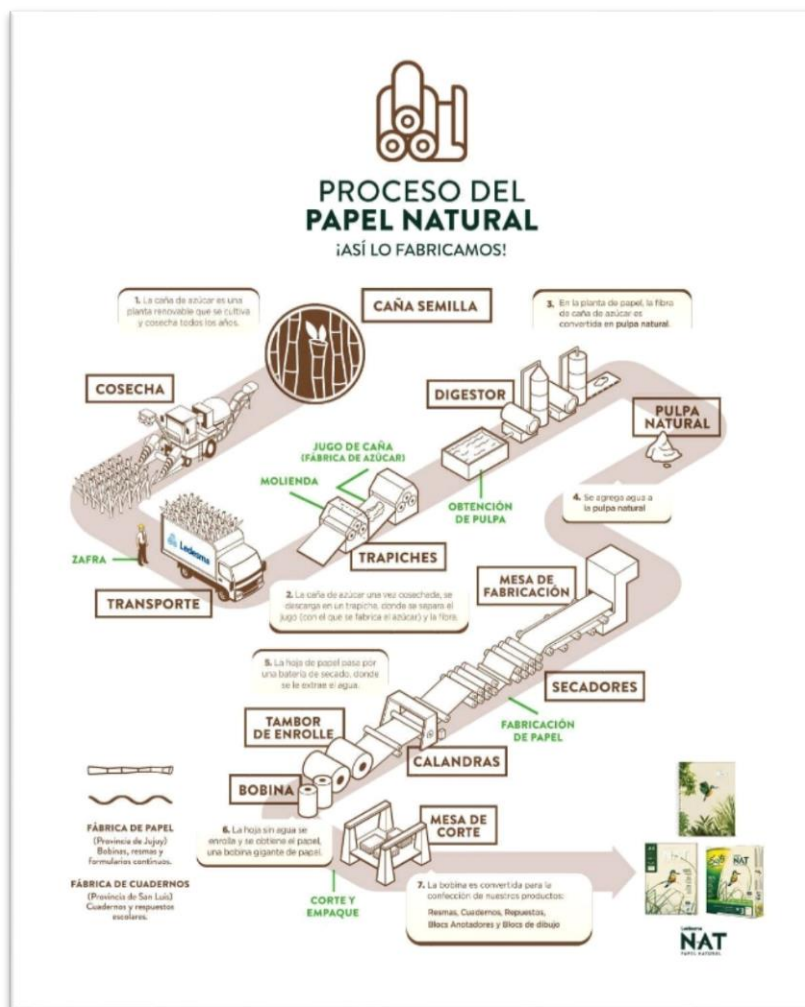
Durante el ejercicio 2020-21, se desarrolló el nuevo sitio web [www.ledesmapapelonline.com.ar](http://www.ledesmapapelonline.com.ar). Esta plataforma, creada a modo de banco de contenido multimedia para los clientes del Negocio Papel, les permite descargar imágenes de todos los productos: flyers, catálogo digital, videos y contenido para imprimir, compartir por redes o en sus e-commerce. Ha sido muy importante en la etapa de la cuarentena, desde donde las librerías están operando a través del modelo de delivery y por lo tanto han desarrollado sus herramientas de e-commerce.

El Negocio Papel enfrentó entre 2020 y 2021 dos hechos extraordinarios de fuerte impacto en su desarrollo: el impacto de la pandemia de COVID-19 tanto desde lo operativo como desde el consumo de sus productos, y un incendio en un sector de la máquina de papel que mantuvo inactiva la planta por 52 días hasta el reinicio de la producción. El consumo de papel de impresión y escritura siguió cayendo debido a la incidencia de la modalidad remota sobre los principales consumidores de este tipo de papeles, tanto en sectores corporativo como educativo. El Consumo Nacional Aparente (CNA) muestra una caída de 13,4% con respecto al Ejercicio anterior. A pesar ante esta caída de consumo, continuaron con el plan de reducción de costos y búsqueda de mejoras tecnológicas (Ledesma, 2022).

Como menciona Braum, en el período 2021, Ledesma desembolsó una inversión de 4,5 millones de dólares estadounidenses, para una nueva línea cortadora y embaladora automática de resmas, resultando en que Grupo Ledesma se convierta en uno de los pocos fabricantes en el mundo que produce papel de alta calidad a partir de la fibra de caña. La implementación de la nueva máquina permitirá aumentar la producción en 20.000 toneladas destinadas especialmente al crecimiento de la línea sustentable Ledesma Nat (2022).

A modo de ilustrar el proceso de formación del papel natural se muestra a continuación la siguiente figura:

Figura N°1: Proceso del papel natural



Fuente: Ledesma (2021)

*Análisis del sector doméstico*

Para comprender mejor en la situación donde se encuentra la empresa actualmente, vale analizar ciertos factores del país a través de la herramienta PEST. Qué, como explicó Peiró (2017) “El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una herramienta que se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.”. Entonces se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrolla la organización y que no dependen directamente de la empresa.

### Factor Político

Introduciendo al análisis del factor político, se es sabido que la política en la argentina siempre estuvo desbalanceada, confusa, hasta se podría considerar corrupta, nunca se llegó a estar de acuerdo de forma unánime, siempre en conflicto internos por disputas de poder y por, sobre todo, siempre bajo las dificultades económicas que se viven en el país.

En lo que lleva el periodo del 2022 se puede mencionar como casos de conflictos internos del senado la renuncia del ministro del Interior, de Justicia, de Medio Ambiente, de Cultura, Ciencia y Tecnología, todos cercanos a la vicepresidenta, el vocero del presidente Alberto Fernández, desde el poder Ejecutivo, Santiago Cafiero quien era un hombre de plena confianza para el presidente y participe de la Jefatura de Gabinete de Ministros, incluso el hijo de Cristina Fernández, Máximo Kirchner renunció a la presidencia del bloque de Diputados de Frente de Todos. Sin embargo, el caso más grave fue la renuncia de Martín Guzmán, Ex ministro de Economía. Lo que ocasionó que cayeran los bonos de deuda argentinos, aumento el valor del dólar, hubo saltos de precios en ciertos productos (Cosoy, 2022).

Debido a las trabas para la compra de dólares dirigida al público en general, la sociedad padece una doble restricción: los argentinos que cuentan con dólares prefieren alejarlos de un ámbito público opresivo; y los que quedan dentro del sistema lo hacen forzados y basados en que no existen más opciones fácticas. Sumando a ello, las altas tasas de impuestos implicados en su compra, en virtud de la política restrictiva y recesiva en la que se encuentra el país; para evitar la fuga de dólares de los bancos.

Organismos que ofrecen servicios para la exportación en Argentina:

- Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)
- Exporta Simple

- Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA)
- Santander Trade (Banco Santander)
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI)
- Argentina Trade Net

Mostrando los acuerdos comerciales de Argentina basado en (SICE, 2022)

Acuerdos comerciales preferenciales:

- Mercosur – Unión Aduanera del África Meridional
- México (ACE N°6)
- Colombia – Ecuador – Venezuela – Mercosur (AAP.CE N°59)
- Mercosur – India
- Uruguay (AAP.CE N°57)
- Mercosur – México (ACE N°55) – Acuerdo sobre el sector automotor
- Paraguay (ACE N°13)
- Chile (AAP.CE N°16)
- Brasil (ACE N°14)

Acuerdos de libre comercio:

- Mercosur - Chile
- Mercosur – Israel
- Mercosur – Egipto
- Mercosur – Colombia
- Mercosur – Bolivia
- Mercosur – Perú

Uniones aduaneras:

- Estados miembros del Mercosur

Factor Social

Continuando con el factor social, se analizó la demografía argentina que como indica Telam (2022) “La población argentina es de 47.327.407 personas, con un crecimiento de casi el 18% en relación con 2010, de acuerdo con los primeros resultados provisorios del Censo 2022 y publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)”.



La disparidad entre géneros ha crecido en los últimos doce años y la diferencia roza ya los tres millones, según los datos provisionales. El 47,05% de los habitantes de Argentina son hombres, un total de 22,2 millones, frente al 52,8% de mujeres, 25 millones. Por primera vez, los encuestados podían responder que no se sentían identificados con ninguno de esos dos géneros sino con otro, opción señalada por el 0,12% de la población, 56.793 personas. Los porcentajes de hombres y mujeres se desprenden de las respuestas obtenidas en la modalidad digital del censo, a la que respondió poco más de la mitad de la población (Centenera, 2022).

Según el INDEC a través de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) revela su proyección del segundo trimestre del 2022, de los 46,2 millones de personas, el 47,9% de la población está sin empleo, el 6,9% son personas desocupadas y el 44,6% personas con empleo (INDEC, 2022).

El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,7%; en ellos reside el 36,5% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,8% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.684.779 hogares, que incluyen a 10.643.749 personas; y, dentro de ese conjunto, 660.494 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.568.671 personas indigentes. (INDEC, 2022)

#### Factor Económico

En el análisis económico del país “Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$490 mil millones” (BandoMundial, 2022).

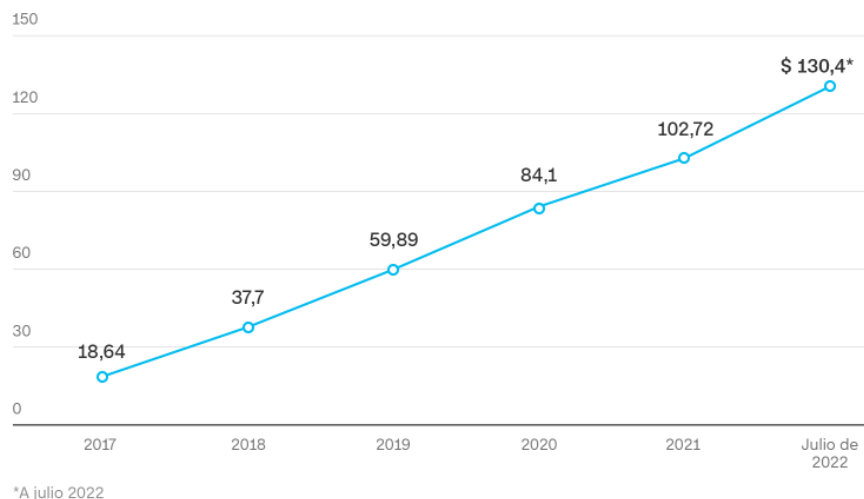
La actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,4% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A mediados de 2022, la economía superaba en un 7.5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas, así como de una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación, en un contexto de suba internacional de precios de los commodities. Sin embargo, el déficit fiscal sigue siendo alto y la emisión monetaria para financiar dicho

déficit contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a agosto de 2022 se encontraba en 71% anual. Así, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos que limitan la sostenibilidad del crecimiento económico. Luego de la reestructuración de la deuda privada en 2020, a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional a través de un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (EFF por sus siglas en inglés). Con una duración de 30 meses y cuatro años y medio de gracia, este programa permite al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo. Dentro de los compromisos asumidos, se encuentra la consolidación fiscal gradual -alcanzando el equilibrio en 2025- junto con la reducción del financiamiento monetario del déficit (BandoMundial, 2022).

Hasta finales de 2022, la devaluación del peso argentino frente al dólar, tanto en el mercado informal como financiero no ha parado, el " dólar blue" ya superó los 330 pesos por dólar (el valor más alto en la historia), y el riesgo país llegó el viernes 22 de julio de 2022 a los 2.935 puntos, según Reuters, el nivel más alto desde el canje de bonos de 2020 según (Padinger, 2022).

Con respecto al dólar oficial se muestra en la siguiente figura su evolución:

Figura N°2: evolución del tipo de cambio dólar oficial



Fuente: Padinger (2022)

En cuanto al dólar los días 26, 27 y 28 de septiembre de 2022 según el Banco Nación (2022):

Figura N°3: Cotización dólar oficial por Banco Nación

## Dolar U.S.A

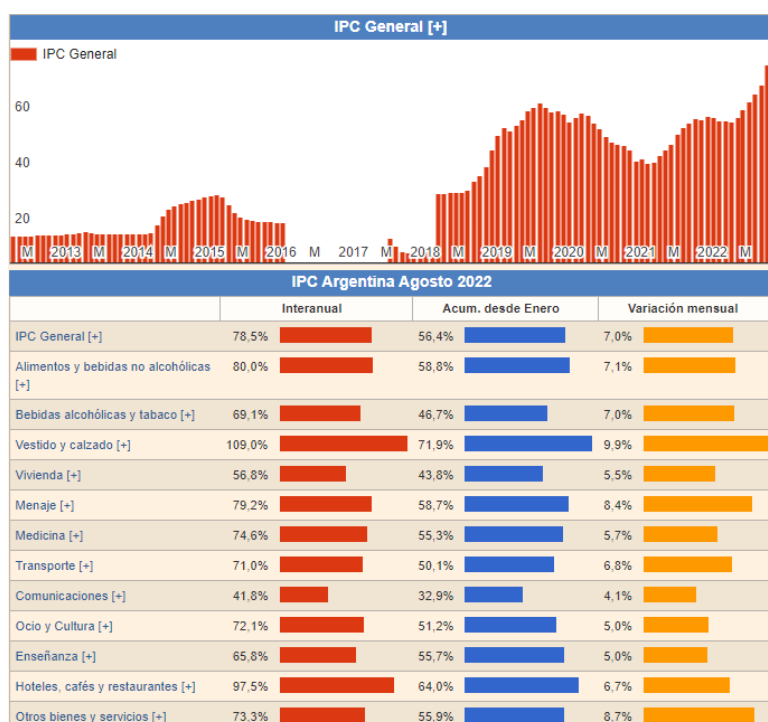
Monedas	Compra	Venta	Fecha
Dolar U.S.A	144,2500	152,2500	26/9/2022
Dolar U.S.A	144,7500	152,7500	27/9/2022
Dolar U.S.A	145,0000	153,0000	28/9/2022

Fuente: Banco Nacion (2022)

Analizando la inflación:

La tasa de variación anual del IPC (Índice de Precios de Consumo) en Argentina en agosto de 2022 ha sido del 78,5%, 7,5 puntos superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del 7%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 56,4% (Expansion-Datosmacro, 2022).

Figura N°3: IPC agosto 2022



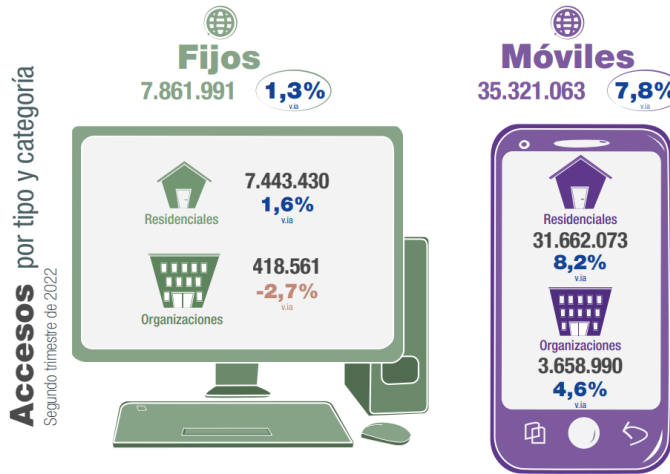
Fuente: Expansion-Datosmacro (2022)

## Factor Tecnológico

En cuanto al uso de internet, accesibilidad y conectividad para la población, el INDEC (2022) informa que:

El segundo trimestre de 2022 se registró, en promedio, 7.861.991 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 1,3% respecto al segundo trimestre de 2021. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 1,6%, lo que suma un total de 7.443.430; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 418.561, con una caída de 2,7%.

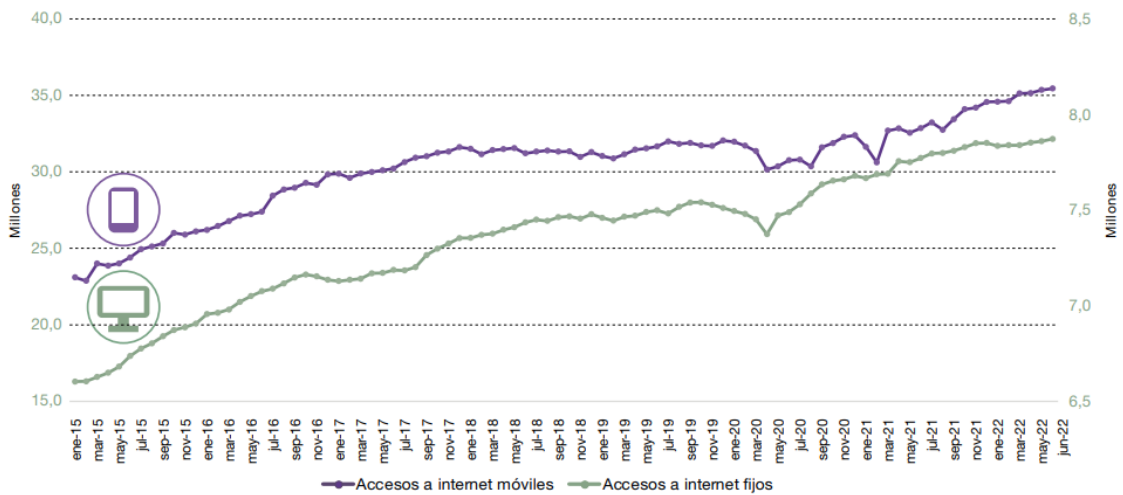
Figura N°4: Resumen ejecutivo del segundo trimestre de 2022



Fuente: INDEC (2022)

El progreso generado a través de los años queda representado en la siguiente figura:

Figura N° 5: Accesos a internet fijos y móviles. Enero 2015-junio 2022



Fuente: INDEC (2022)

En cuanto a un análisis en su inversión, tomaremos la nota de SAP Noticias (2022)

Producto de la urgencia generada por la pandemia de COVID, las inversiones en tecnología cerraron en 2020 con un incremento de 14% respecto de 2019. Y si bien se

trató de un crecimiento importante, el 2021 no se quedó atrás y finalizó 8.5 puntos porcentuales por encima de su antecesor. Las perspectivas para 2022 siguen positivas: se espera una suba de 9,4% para fines de diciembre, según datos recientes de IDC para Latinoamérica.

Agregaremos al análisis anterior, el análisis FODA, o también conocido como DAFO. Para de esta forma poder ver de manera objetiva la situación en la que se encuentra la empresa. Rivera (2021) expone lo siguiente:

Es un proceso que busca identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización para alcanzar objetivos, modificarlos o estudiar los posibles desvíos respecto a los planes estratégicos que se habían implementado anteriormente”. Para de esta forma poder ver de manera objetiva la situación actual del objeto de estudio.

Tabla N° 1: FODA de la empresa Ledesma

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campos propios</li> <li>• Infraestructuras propias</li> <li>• Pioneros en innovaciones tecnológicas industriales</li> <li>• Gran ocupación del mercado local</li> <li>• Cuenta con la Certificación Producto Yungas, la Verificación Huella de Carbono y la Certificación IRAM 3134</li> <li>• Mas del 50% de su energía es producción propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición geográfica desfavorable para el comercio internacional</li> <li>• Acumulación de deuda</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiación de la ley 27.640 para la promoción de los biocombustibles</li> <li>• Participación cada vez mayor en los mercados europeo y asiático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación creciente y elevadas cargas impositivas</li> <li>• Aumento en los costos de producción por políticas cambiarias inestables</li> <li>• Disminución de la producción por baja de consumo</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración Propia

### *Análisis de las exportaciones e importaciones mundiales sobre el producto*

Para comenzar con este análisis, vamos a definir la posición arancelaria del producto: Resma LEDESMA NAT A4, papel color natural 75 g/m<sup>2</sup>, medida exacta A4 210x297mm, unidad con 500 hojas.

Figura N°6: Ilustración de la resma A4 de Ledesma NAT



Fuente: Ledesma (2021)

48 - Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón

4802 - Papel y cartón, sin estucar ni recubrir, de los tipos utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos y papel y cartón para tarjetas o cintas para perforar (sin perforar), en bobinas (rollos) o en hojas de forma cuadrada o rectangular, de cualquier

tamaño, excepto el papel de las partidas 48.01 o 48.03; papel y cartón hechos a mano (hoja a hoja).

4802.6 - Los demás papeles y cartones, con un contenido total de fibras obtenidas por procedimiento mecánico o químico-mecánico superior al 10 % en peso del contenido total de fibra.

4802.62 - En hojas en las que un lado sea inferior o igual a 435 mm y el otro sea inferior o igual a 297 mm, medidos sin plegar.

4802.62.10 - En las que ningún lado sea superior a 360 mm, medidos sin plegar.

4802.62.10.1 - Acondionadas para la venta al por menor (Res.798/99 SICyM).

4802.62.10.110 - Resmas tamaño A 4.

4802.62.10.110 B

El producto en cuestión cuenta con un 3% de Derecho de Exportación por el decreto 789/20, aun que cuenta con un 5% de Reintegro por exportación extrazona por el mismo decreto 789/20 (Tarifar, 2022).

Ahora veremos los principales importadores y exportadores de esta clase de producto a nivel mundial para conocer la situación en la que se encuentra esta industria.

Figura N°6: Primeros 10 exportadores a nivel mundial de la posición arancelaria: 480262

SA8	Exportadores	Valor exportado	Saldo comercial	Cantidad	Unidad de	Valor unitario
		en 2021 (miles de USD) ▼	2021 (miles de USD) ↑	exportada en 2021	cantidad	(USD/unidad) ↑
	Mundo	153.010	-101.040	0	No medida	
+	Alemania <i>i</i>	70.418	67.770	80.623	Toneladas	873
+	China <i>i</i>	45.281	-20.884	13.623	Toneladas	3.324
+	India <i>i</i>	7.136	7.114	7.557	Toneladas	944
+	Estados Unidos de América <i>i</i>	6.873	3.001	3.362	Toneladas	2.044
+	Emiratos Árabes Unidos	4.388	2.818	5.204	Toneladas	843
+	Canadá <i>i</i>	2.967	-8.994	1.455	Toneladas	2.039
+	Polonia <i>i</i>	2.177	-427	968	Toneladas	2.249
+	Viet Nam	1.762	-2.448	1.103	Toneladas	1.597
+	Singapur <i>i</i>	1.413	-1.245	0	No medida	
+	Sudáfrica <i>i</i>	1.307	689	1.242	Toneladas	1.052

Fuente: Trade Map (2021)

Como se puede apreciar en el cuadro, los principales países exportadores son Alemania, China e India. Sin embargo, en una publicación de Agrositio (2015) nos menciona

que solo 4 países fabrican papel a base de caña de azúcar, India, Sudáfrica, Colombia y Argentina.

Figura N°7: Primeros 10 importadores a nivel mundial de la posición arancelaria:  
480262

SAB	Importadores	Valor importado	Saldo	Cantidad	Unidad de	Valor unitario
		en 2021 (miles de USD)▼	comercial 2021 (miles de USD) i	importada en 2021	cantidad	(USD/unidad) i
	Mundo	254.050	-101.040	0	No medida	
+	<a href="#">China</a> i	66.165	-20.884	58.364	Toneladas	1.134
+	<a href="#">Pakistán</a> i	36.698	-36.698	44.289	Toneladas	829
+	<a href="#">Arabia Saudita</a> i	29.131	-29.131	21.523	Toneladas	1.353
+	<a href="#">Italia</a> i	17.958	-17.342	23.595	Toneladas	761
+	<a href="#">Países Bajos</a> i	13.686	-12.403	1.955	Toneladas	7.001
+	<a href="#">Canadá</a> i	11.961	-8.994	7.897	Toneladas	1.515
+	<a href="#">España</a> i	8.226	-7.816	8.330	Toneladas	988
+	<a href="#">Francia</a> i	6.441	-5.845	9.785	Toneladas	658
+	<a href="#">Reino Unido</a> i	4.711	-4.528	3.837	Toneladas	1.228
+	<a href="#">Viet Nam</a>	4.210	-2.448	3.029	Toneladas	1.390

Fuente: Trade Map (2021)

Como principales importadores podemos nombrar a China, Pakistán, Arabia Saudita e Italia, todos países con una distancia considerable para tener en cuenta a la hora de fijarlos como potenciales clientes.

## Diagnóstico y Discusión

En base a los resultados del análisis del contexto político y económico del país se afirma el constante conflicto de campañas políticas por la toma del poder, debilidad institucional, desorden macroeconómico que desincentiva proyectos empresarios de mediano y largo plazo, el descontento mayoritario de la población por las subas de inflación y desempleo, repercutiendo desfavorablemente a las empresas. Exigiendo que la empresa Ledesma, si bien, es uno de los mayores proveedores para el mercado interno en la industria del papel, con productos escolares, de oficina y de impresión, que según Braum (2022), Grupo Ledesma ya abarca el 49% del sector nacional en la industria del papel. Y en cuanto al sector internacional, consta de varios clientes en los distintos mercados del exterior: Estados Unidos, España, Bolivia, Perú, Rumania, Brasil, Francia, Inglaterra, Corea del Sur, Chile, Paraguay, Uruguay, Alemania, Suiza, Italia.



Entonces asumiendo que la empresa ya abarca la mitad del mercado en el sector nacional, y que, por los problemas económicos y políticos del país, se recomienda, por lo tanto, seguir buscando la expansión internacional de la empresa, ya sea para su comercialización como para aumentar su producción e infraestructuras.

Por lo expuesto, este reporte investiga a otros países en Latinoamérica a los cuales falta llegar a través de la exportación tanto las resmas como los demás productos que pueden abarcar la línea de Ledesma Nat.

## **Marco Teórico**

En este apartado se introducen las herramientas teóricas para la resolución de los objetivos específicos para con ello lograr el objetivo general: identificar oportunidades comerciales para la resma de Ledesma Nat A4 de 500 páginas en el mercado latinoamericano.

Para el desarrollo del objetivo específico 1, como primer paso, se utiliza la herramienta Selección de Mercados Externos de Andersen y Buvik (2002), en la cual se determinan los países con mayor importación de esta clase de producto a través de una tabla, resultando de ella los países a analizar. A continuación, se utilizará la matriz de clasificación de mercados. Dicha matriz consiste en asignar un puntaje de importancia, del 1 al 5, a las variables que impactan en el comercio internacional, para luego, en base al resultado, seleccionar el mercado objetivo. Las variables que se toman en cuenta para el análisis son: PBI del 2021, PBI per cápita del 2021, importaciones totales de papeles en 2021, índice de desempeño logístico 2018, riesgo país 2022, crecimiento del PBI anual, facilidad para hacer negocios y, por último, el índice de inflación.

En el objetivo específico 2 se pretende identificar y desarrollar los pasos a seguir para la exportación, incluyendo costos a considerar para la misma. Adicionalmente se aplicará el diagrama de Gantt para representar visualmente la secuencia y otorgarle un tiempo estimado a cada tarea para el proceso de exportación. El cual como explica Martins (2022) consiste en realizar un gráfico de barras horizontales para ilustrar el cronograma de un proyecto, programa o trabajo.

## Plan de implementación

En primer lugar, se aplicó la herramienta de selección de mercados externos, con el objetivo de identificar los principales 5 importadores de papel y cartón, con la posición arancelaria: 4802. Filtrando de este modo los países a analizar en la matriz de clasificación.

Tabla N°2: Principales 10 importadores del producto 4802 en 2021 de América latina y del Caribe

Países	Valor importado en 2021 (miles de USD)	Cantidad importada en 2021 (toneladas)
México	\$265.571	No medida
Perú	\$98.706	116.943
Chile	\$92.905	137.078
Argentina	\$58.437	32.621
República Dominicana	\$52.519	46.075
Ecuador	\$47.368	52.371
Colombia	\$43.827	34.888
Guatemala	\$40.069	41.174
Brasil	\$33.618	36.654
Bolivia	\$29.841	33.782

Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (2021)

Habiendo identificado los principales importadores de la posición 4802, que, si bien es una posición más general, no cambia el hecho que abarca los papeles de los tipos utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos y papel y cartón para tarjetas o cintas para perforar. De esta lista se excluirá Perú, Chile, Argentina, Brasil y Bolivia para el siguiente análisis (ya que actualmente exportan a estos países):

- Índice del PBI 2021

Tabla N° 3: Valoración del índice del PBI 2021

Países	Monto en USD	Valor
México	\$1.293.037,98	4
R. Dominicana	\$94.243,45	1
Ecuador	\$106.165,87	1

Escala de valor	
5	> \$1.500.000
4	\$1.000.001 - \$1.500.000
3	\$250.001 - \$1.000.000

Colombia	\$314.322,45	3
Guatemala	\$85.986,32	1

2	\$150.001 - \$250.000
1	\$50.000 - \$150.000

Fuente: elaboración propia en base a (Grupo Banco Mundial, 2022)

- PBI per cápita 2021

Tabla N° 4: Valoración del PBI per cápita 2021

Países	Monto en USD	Valor
México	\$ 9.926,4	5
R. Dominicana	\$ 8.603,8	5
Ecuador	\$ 5.934,9	3
Colombia	\$ 6.131,2	4
Guatemala	\$ 5.025,6	3

Escala de valor	
5	\$8.001 - \$10.000
4	\$6.001 - \$8.000
3	\$4.001 - \$6.000
2	\$2.001 - \$4.000
1	\$1 - \$2.000

Fuente: elaboración propia en base a (Grupo Banco Mundial, 2022)

- Importaciones totales de papel año 2021

Tabla N° 5: Valoración de las importaciones totales de papel en 2021

Países	Monto en USD	Valor
México	\$265.571	5
R. Dominicana	\$52.519	3
Ecuador	\$47.368	3
Colombia	\$43.827	3
Guatemala	\$40.069	3

Escala de valor	
5	> \$100.000
4	\$60.001 - \$80.000
3	\$40.001 - \$60.000
2	\$20.001 - \$40.000
1	\$0 - \$20.000

Fuente: elaboración propia en base a (Trade Map, 2021)

- Índice de Desempeño Logístico 2018

Tabla N° 6: Valoración del IDL en 2018

Países	IDL	Valor
México	3,05	4
R. Dominicana	2,66	3
Ecuador	2,88	3
Colombia	2,94	3
Guatemala	2,41	3

Escala de valor	
5	4,01 - 5
4	3,01 - 4
3	2,01 - 3
2	1,01 - 2
1	0 - 1

Fuente: elaboración propia en base a (Grupo Banco Mundial, 2022)

- Riesgo País 2022

Tabla N° 7: Valoración del riesgo país en 2022

Países	Riesgo País	Valor	Escala de valor	
México	B	3	5	A1
R. Dominicana	B	3	4	A2 – A3
Ecuador	C	2	3	A4 – B
Colombia	B	3	2	C – D
Guatemala	C	2	1	E

Fuente: elaboración propia en base a la valoración de (Coface, 2022)

- Crecimiento del PIB anual a 2021

Tabla N° 8: Valoración del crecimiento del PIB anual a 2021

Países	% anual	Valor	Escala de valor	
México	4,8	2	5	> 15
R. Dominicana	12,3	4	4	10 – 15
Ecuador	4,2	2	3	5 – 10
Colombia	10,6	4	2	2,6 – 5
Guatemala	7,5	3	1	0 – 2,5

Fuente: elaboración propia en base a (Grupo Banco Mundial, 2022)

- Población en 2021

Tabla N° 9: Valoración de la población 2021

Países	Población	Valor	Escala de valor	
México	130.262.220	5	5	>100.000.000
R. Dominicana	10.953.714	1	4	70.000.001 – 100.000.000
Ecuador	17.888.474	2	3	40.000.001 – 70.000.000
Colombia	51.265.841	3	2	15.000.001 – 40.000.000
Guatemala	17.109.746	2	1	<15.000.000

Fuente: elaboración propia en base a (Grupo Banco Mundial, 2022)

- Índice de inflación 2021

Tabla N° 10: Valoración del índice de inflación en 2021

Países	Inflación anual	Valor	Escala de valor	
México	5,7	3	5	>15
R. Dominicana	8,2	3	4	>10 <14.9
Ecuador	0,1	1	3	>5.1 <9.9
Colombia	3,5	2	2	>3 <5
Guatemala	4,3	2	1	<3

Fuente: elaboración propia en base a (Grupo Banco Mundial, 2022)

Tabla N° 11: Ponderación total

Países		México		R. Dominicana		Ecuador	
Variabes	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
PBI	10	4	40	1	10	1	10
PBI per cápita	10	5	50	5	50	3	30
Importaciones	15	5	75	3	45	3	45
IDL	15	4	60	3	45	3	45
Riesgo País	12,5	3	37.5	3	37.5	2	25
Crecimiento PBI	12,5	2	25	4	50	2	25
Población 2021	10	5	50	1	10	2	20
Inflación	15	3	45	3	45	1	15
Total	100	31	382,5	23	292.5	17	210

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 12:

Países		Colombia		Guatemala	
Variabes	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
PBI	10	3	30	1	10
PBI per cápita	10	4	40	3	30
Importaciones	15	3	45	3	45
IDL	15	3	45	3	45
Riesgo País	12,5	3	37.5	2	25

Crecimiento PBI	12,5	4	50	3	37.5
Población 2021	10	3	30	2	20
Inflación	15	2	30	2	30
Total	100	25	307,5	19	242,5

Fuente: elaboración propia

Conforme a los resultados arrojados del análisis de la matriz multicriterio, se observa que México es el mercado más atractivo como objetivo a exportar.

Continuando con el objetivo específico 2, se tienen una serie de pasos a seguir:

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

Fuente: Fernanadez (2021)

Figura N°8: Diagrama de Gantt

Actividades	Año 2023																			
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificar el mercado a exportar	■	■																		
Contactar al posible proveedor/cliente		■	■	■																
Inscripcion de la empresa como exportadora				■	■	■	■													
Determinacion del precio de exportacion					■	■	■	■												
Envio de cotizacion al cliente y eleccion de medio de pago						■	■	■												
Envio de la factura proforma							■	■	■	■	■									
Cotizacion del flete internaiconal								■	■	■	■	■								
Definir Freight forwarder, despachante de aduana y realizar reserva del deposito fiscal									■	■	■	■								
Oficializar permiso de embarque										■	■	■	■	■						
Carga de la mercaderia en transporte interno																				
Emision de conocimiento de embarque																				
Ingreso de divisas																			■	■
Cobro de reintegro																				■

Fuente: elaboración propia

Los tiempos asignados a cada una de las etapas del proceso son estimados y tienen por objeto enlistar las actividades más importantes de este proceso en un orden cronológico.

Se ha seleccionado como cliente a la empresa mexicana Sajor S.A. de C.V. por sus 40 años de trayectoria en el rubro, con la experiencia, prestigio, sustento y dedicación en la distribución de productos nacionales e importados en el ramo de papelería. Página web: <https://www.sajor.mx>. Con ubicación en: Calle Rio Juárez No. 1447, Col. El Rosario. C.P. 44898 Guadalajara, Jalisco México. Email: [contacto@sajor.mx](mailto:contacto@sajor.mx).

En cuanto al producto, la resma esta acondicionada en paquetes de 500 hojas c/u que van transportadas en cajas de cartón etiquetadas con 5 unidades de resmas por cada caja (medida de la caja: 32x27x32, con un peso de 3kg), estivadas en pallets de hasta 40 cajas por pallet. Éstas serán transportadas en un contenedor de 40 pies conteniendo 28 pallets con un total de 5.600 unidades a un costo de 3,11 USD por cada resma.

Obtenido ya el precio de costo y cantidad de la mercadería a exportar, se detalla el precio de los incoterms EXW, FOB y CIF.

El costo del caso EXW solo es el valor de la mercadería más el embalaje y su envase dando como resultado 17.666 USD.

El valor de coste con el incoterm FOB para su exportación se obtiene a través de, la herramienta online del gobierno argentino llamada CIVUCE, que cuenta con una calculadora electrónica, en la cual solo se cargan todos los costos de la operación y la herramienta calcula por posición arancelaria todos los costos de la operación.

Figura N°9: Precio FOB total para la exportación

Cant. mercadería: 5600 UNIDAD Moneda: USD Tipo de cambio: Tipo de calculo: FOB

Costos de exportación USD		Derechos		Resultados totales USD	
Costo de la mercadería	17416	Es orgánico?	NO	TOTAL COSTOS DE EXPORTACION:	18.111,00
Envases y embalajes	250	Derechos de Exportación	3 %	TOTAL GASTOS INDIRECTOS:	1106,32
Flete interno	320	<b>Utilidad Neta</b>		COSTO TOTAL:	19.217,32
Seguro interno	125	Utilidad deseada	Porcentaje del valor FOI	UTILIDAD NETA:	7997,51
Otros gastos directos	0	Utilidad neta	30 %		
<b>Gastos indirectos</b>		<b>Impuesto a las Ganancias</b>			
Comisiones varias	4,15 %	Pais de destino de la mercadería diferente al de facturación?	NO	DERECHOS DE EXPORTACION:	776,46
<b>Reintegros</b>		Es país no cooperante?	NO	DERECHOS TOTALES A PAGAR:	776,46
Reintegros	5 %	Anticipo ganancias	0 %	ANTICIPO IMP. GANANCIAS:	0,00
Es ecológico, biológico u orgánico?	NO			REINTEGROS A COBRAR:	1294,10
Tiene Denominación de Origen/Indicación Geográfica?	NO				
Tiene sello "Alimentos Argentinos...?"	NO				
Adicional Reintegros	0 %				

LIMPIAR CALCULADORA CALCULAR FOB

USD	
FOB TOTAL:	26.658,37
FOB UNITARIO:	4,76

Fuente: VUCE (2022)

Figura N°10: Precio CFR-CIF total para la exportación

USD	
Flete internacional:	4500
TOTAL CFR:	31.158,37
CFR UNITARIO:	5,56

USD	
Seguro de carga internacional:	450
TOTAL CIF:	31.608,37
CIF UNITARIO:	5,64

Fuente: VUCE (2022)

Es importante aclarar que los valores utilizados para este trabajo son estimados ya que no se accede a la información de costos de la empresa.



Como último dato a considerar en esta operación son los documentos que se deben de incluir una vez realizada ya la venta al exterior brindado por Yolanda (2021).

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 aquella que emite el exportador (responsable inscripto o monosubscriptista) y determinar el pago de los derechos de exportación.

Documento de transporte: son aquellos que denotan la entrega de las mercaderías, su tenencia y titularidad al transportista. Y según el medio utilizado pueden ser: Bill of lading (B/L), Carta de Poder (CTR) y la Guía Aérea (AWB).

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

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.

Póliza de seguro: es emitida por una compañía de seguros, la cual resguarda los riesgos derivados del transporte de las mercancías desde Argentina hacia México, y la descarga de los productos en destino. En caso de utilizarse el incoterm CIF.

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.

## **Conclusión y recomendación**

Para finalizar y concluir con el presente trabajo acerca de las nuevas oportunidades comerciales y la expansión hacia horizontes diferentes a los actuales, se llega a la siguiente conclusión:

Tomando en cuenta la cantidad de mercado abarcado por la empresa en el entorno nacional, sus clientes en el exterior, los problemas políticos y económicos de Argentina que estiman una resolución a largo plazo; se recomienda ampliar no solo su comercialización con el exterior, sino buscar ser multinacional, es decir, expandir su infraestructura en el exterior y aprovechando su conocimiento en el campo agrícola. Para de esta forma no solo asegurar el crecimiento de la empresa, abaratar costos en transportes de larga distancias, y como punto mas fuerte, poder utilizar bancas y divisas de países con economías más estables para invertir y obtener mejores márgenes de ganancias.

## Bibliografía

Agrositio (2015, 3 de junio) *Crece la demanda externa de papel de caña de azúcar, por Martin Miguel Llanos*. Agrositio. Consultado el 26 de agosto de 2022.

<https://www.agrositio.com.ar/noticia/167043-crece-la-demanda-externa-de-papel-de-cana-de-azucar-por-martin-miguel-llanos#:~:text=En%20el%20mundo%20solo%20cuatro,el%20Ingenio%20Ledesma%20de%20Jujuy.>

Alcalde Gisel (2018) *Tesis “Papel a base de caña de azúcar – Exportación a Bolivia”*. Biblioteca digital de Universidad del Aconcagua. Consultado el 1 de septiembre. [http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos\\_digitales/912/tesis-35696-papel.pdf](http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/912/tesis-35696-papel.pdf)

Banco Mundial (2022, 3 de octubre) *El Banco Mundial en Argentina – Argentina: panorama general*. Banco Mundial. Consultado el 19 de octubre de 2022. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

BNA (2022) *Cotizaciones históricas de las principales monedas*. BNA. Consultado el 29 de septiembre de 2022. <https://www.bna.com.ar/Personas#>

Brenda Ailén Moya (2022) *Tesis: Plan de Internacionalización para las Naranjas de Ledesma SAI*. UESIGLO21. Consultado el 19 de septiembre de 2022. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/25169/TFG%20-%20Moya%20Brenda%20Ailén.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Coface (2022) *Estudios Económicos*. Coface For Trade. Consultado el 19 de octubre de 2022. <https://www.coface.es/Estudios-Economicos>

Cosoy Natalio (2022) *Análisis: Argentina, una coalición de Gobierno en tensión constante y un contexto económico crítico*. France24. Consultado el 24 de septiembre de 2022. <https://www.france24.com/es/américa-latina/20220707-análisis-argentina-una-coalición-de-gobierno-en-tensión-constante-y-un-contexto-económico-crítico>

Dadone Julieta (2021) *Ledesma – Nuevas oportunidades de negocio, en el mercado latinoamericano, para jugos concentrados de naranja*. UESIGLO21. Consultado el 19 de septiembre de 2022. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/24372/TFG%20-%20Dadone%20Julieta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Expansión/Datosmacro (2022) *IPC en Argentina – En agosto se elevó el IPC en Argentina*. Expansión/Datosmacro. Consultado el 24 de septiembre de 2022.

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variación%20anual,es%20del%2056%2C4%25>.

Fernandez Sebastian Ezequiel (2021) *Expansion comercial de papel ecológico para el Grupo Ledesma en el mercado Latinoamericano*. UESIGLO21. Consultado el 1 de septiembre. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/23611/TFG%20-%20Fernández%2c%20Sebastián.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gabriel Gutiérrez (2022, 18 de mayo) *Ledesma cumple el desafío de abastecer el mercado local y los mercados más exigentes del mundo*. Notirno. Consultado el 26 de agosto de 2022. <https://notinor.com/jujuy/ledesma-cumple-el-desafio-de-abastecer-el-mercado-local-y-los-mercados-mas-exigentes-del-mundo/>

German Padinger (2022, 25 de julio) *¿Por qué está en crisis la economía de Argentina y como se llegó a esta situación?* CNN Español. Consultado el 24 de septiembre de 2022. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-tesis-economia-argentina-orix/>

Grupo Banco Mundial (2022). *Crecimiento del PIB (% anual) - México, Ecuador, Colombia, Guatemala, Dominican Republic*. Banco Mundial. Consultado el 19 de octubre de 2022. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=MX-EC-CO-GT-DO>

Grupo Banco Mundial (2022). *Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto) - México, Guatemala, Ecuador, Colombia, Dominican Republic*. Banco Mundial. Consultado el 19 de octubre de 2022. [https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=MX&most\\_recent\\_value\\_desc=true](https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=MX&most_recent_value_desc=true)

Grupo Banco Mundial (2022). *PIB (US\$ a precios actuales) - México, Ecuador, Colombia, Guatemala, Dominican Republic*. Banco Mundial. Consultado el 19 de octubre de 2022. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=MX-EC-CO-GT-DO&view=chart>

Grupo Banco Mundial (2022). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - México, Ecuador, Colombia, Guatemala, Dominican Republic*. Banco Mundial. Consultado el 19 de octubre de 2022.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=MX-EC-CO-GT-DO>

Grupo Banco Mundial (2022). *Población, total - México, Guatemala, Ecuador, Colombia, Dominican Republic*. Banco Mundial. Consultado el 19 de octubre de 2022.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=MX-DO-EC-CO-GT>

INDEC (2022, 19 de mayo) *Gacetilla de prensa - Censo 2022: resultados provisorios*. INDEC. Consultado el 24 de septiembre de 2022.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-GacetillaCompleta-355>

INDEC (2022, 21 de septiembre) *Mercado de trabajo - Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*. INDEC. Consultado el 24 de septiembre de 2022.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_2trim228FD416F03D.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim228FD416F03D.pdf)

INDEC (2022, 28 de septiembre) *Línea de pobreza - Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la pobreza y de la indigencia. Resultados del primer semestre de 2022*. INDEC. Consultado el 24 de septiembre de 2022.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_09\\_2223ECC71AE4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_2223ECC71AE4.pdf)

Ingrid Yolanda Schonfeld (2021, 14 de noviembre) *Trabajo Final de Graduación “identificación de oportunidades comerciales para la línea de cuadernos Ledesma Nat en el mercado latinoamericano”*. UESIGLO21. Consultado el 31 de agosto de 2022.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/23856/TFG%20%20-%20Ingrid%20Schonfeld.pdf?sequence=1>

Jujuy Grafico (2022, 20 de junio) *Ledesma aumenta la producción y exportación de su papel natural*. JujuyGrafico. Consultado el 24 de agosto de 2022.

<https://jujuygrafico.com.ar/ledesma-aumenta-la-produccion-y-exportacion-de-su-papel-natural/>

Julia Martins (12 de septiembre de 2022) *Diagrama de Gantt: que es y como crear uno con ejemplos*. Asana. Consultado el 12 de noviembre de 2022.

<https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>

Ledesma (2021) *Reporte Integrado – Ledesma Dialoga*. Ledesma. Consultado el 25 de agosto de 2022. <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/resultados-de-los-negocios/#papel>

Ledesma (2022) *Reporte Integrado – Sobre Ledesma*. Ledesma. Consultado el 24 de septiembre de 2022. <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>

Ledesma (2022) *Sobre nosotros*. Ledesma. Consultado el 24 de septiembre de 2022. <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

LedesmaNat Papel Natural (2021) *Nuestro Papel*. LedesmaNat. Consultado el 24 de agosto de 2022. <https://www.ledesmanat.com.ar/nuestro-papel/>

LedesmaNat Papel Natural (2021) *Nuestro Papel*. LedesmaNat. Consultado el 24 de agosto de 2022. <https://www.ledesmanat.com.ar/producto/resma-ledesma-nat-a4/>

Mar Centenera (2022, 20 de mayo) *El censo provisional de Argentina registra que hay casi tres millones más de mujeres que de varones*. ElPaís. Consultado el 24 de septiembre de 2022. <https://elpais.com/argentina/2022-05-20/el-censo-provisional-de-argentina-registra-que-hay-casi-tres-millones-mas-de-mujeres-que-de-varones.html>

OEA (2022) *Información por País – Información sobre Argentina*. SICE.OAS. Consultado el 19 de septiembre de 2022.

[http://www.sice.oas.org/ctyindex/arg/argagreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/arg/argagreements_s.asp)

Reynaldo Rivera (2021) *Análisis FODA, la clásica herramienta que te permitirá crecer*. ICBC. Consultado el 24 de septiembre de 2022.

<https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/estudio/Análisis-FODA%2C-la-clásica-herramienta-que-te-permitirá-crecer>

SAP Noticias (2022, 10 de junio) *Las empresas en Argentina aceleran sus inversiones en tecnología*. SAP News Center. Consultado el 24 de septiembre de 2022.

<https://news.sap.com/latinamerica/2022/06/las-empresas-en-argentina-aceleran-sus-inversiones-en-tecnologia/>

Tania Braum (2022, 10 de junio) *Ledesma amplía la fabricación y la exportación de su papel 100% natural*. Notinor. Consultado el 26 de agosto de 2022.

<https://notinor.com/jujuy/ledesma-amplia-la-fabricacion-y-la-exportacion-de-su-papel-100-natural/>

Tarifar (2022) *Nomenclaturas*. Tarifar. Consultado el 25 de agosto de 2022.

<https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/18123>

Telam (2022, 19 de mayo) *Censo 2022: Argentina tiene un total de 47.327.407 habitantes*. Telam Digital. Consultado el 24 de septiembre de 2022.

<https://www.telam.com.ar/notas/202205/593061-poblacion-argentina-supera-473-millones.html>

TradeMap (2022) *Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2021*. TradeMap. Consultado el 26 de agosto de 2022.

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c480262%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c480262%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

TradeMap (2022) *Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2021*. TradeMap. Consultado el 26 de agosto de 2022.

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7c4802%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7c4802%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Ventanilla Única de Comercio Exterior (2022). *Calcula el precio FOB a México*. VUCE. Consultado el 11 de noviembre de 2022.

<https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/4802.62.10.110B/México>