



UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO

"UNA NUEVA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA GRUPO LEDESMA
EN EL MERCADO LATINAMERICANO"

Autor: Verdiglione, Sofía Belén

DNI: 38.866.221

Legajo: VCIN04643

Tutor: Bulacio, Sofía

Buenos Aires, Argentina, 2022.

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado es un reporte de caso en el cual se planteó un proyecto de exportación para la empresa Ledesma SAAI, productora de papel en base a caña de azúcar, cuyo objetivo es ingresar en un nuevo mercado de Latinoamérica. A partir de un análisis del contexto a nivel nacional, internacional y del uso de la matriz de selección de mercados se determinó que México es el país más conveniente para exportar cuadernos de papel de la línea Ledesma Nat.

Luego de haber detectado el país destino a exportar el producto se definieron las estrategias de penetración de mercado con la herramienta de marketing mix en la cual se determinaron las ventajas del producto, las formas de comunicación y distribución y con respecto al precio se realizó el cálculo del valor FOB, CIF y DDP de la exportación. Para finalizar el proyecto de investigación se ejecutó la presentación de un diagrama de Gantt con las tareas a cumplir por la empresa y sus respectivos plazos.

Palabras claves: Ledesma; exportación; papel; caña de azúcar; Latinoamérica.

Abstract

This Final Degree Project is a case report in which an export project was proposed for the company Ledesma SAAI, a producer of paper based on sugar cane, whose objective is to enter a new market in Latin America. Based on an analysis of the national and international context and the use of the market selection matrix, it was determined that Mexico is the most suitable country for exporting Ledesma Nat paper notebooks.

After having detected the destination country to export the product, the market penetration strategies were defined with the marketing mix tool, in which the advantages of the product, the forms of communication and distribution were determined; and with respect to the price, the FOB, CIF and DDP value of the export was calculated. To conclude the research project, a Gantt chart was presented with the tasks to be carried out by the company and their respective deadlines.

Key words: Ledesma; export; paper; sugar cane; Latin America.

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado tiene por objeto identificar nuevas oportunidades de exportación de cuadernos escolares del Grupo Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial) en el mercado latinoamericano.

Ledesma SAAI es una empresa agroindustrial argentina con más de 110 años de historia, con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, y emplea a más de 7000 trabajadores.

La empresa es líder en la producción de azúcar, papel y cuadernos, y al mismo tiempo participa en los mercados de frutas y jugos, alcohol y bioetanol, molienda húmeda de maíz, carne y granos (Universidad Siglo 21, s.f.).

Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Para estos procesos Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua.

En las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos la compañía produce carne y cereales. Al maíz se le agrega valor a través de la molienda húmeda, de la que se extrae jarabe de fructosa (sustituto del azúcar), almidones utilizados en la fabricación de papel y otros productos. Además, en Jujuy la empresa produce frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales.

En Villa Mercedes, provincia de San Luis, la compañía cuenta con una fábrica de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. Ledesma es el mayor fabricante argentino de productos de papelería escolar bajo la marca Éxito; y para el segmento universitario ofrece una línea de cuadernos con espiral (Universidad Siglo 21, s.f.).

Tras la pandemia COVID-19 hubo una importante caída de la demanda interna y consumo general de papeles ya que tanto las clases presenciales como las actividades laborales se encontraban suspendidas. Ante esta problemática, Grupo Ledesma cerró la planta de producción de papel encapado, detuvo la fabricación de artículos de librería y decidió abastecer al mercado local con el stock existente (Grupo Ledesma SAAI, 2021).

Para atenuar los efectos negativos consecuentes de la pandemia del 2020 que desencadenaron en la inestabilidad de la producción de papel la empresa debería buscar nuevas oportunidades en el mercado latinoamericano para comercializar sus productos, tales como los cuadernos para el uso académico, y ofrecer alternativas innovadoras al mercado.

Se considera que es importante desarrollar otros mercados latinoamericanos para exportar los cuadernos de Grupo Ledesma para diversificar la comercialización y mantener su nivel de producción. Además, es conveniente analizar este caso, ya que la nueva línea de cuadernos Ledesma Nat ofrece un atributo muy competitivo, por lo cual, al ser sustentables, son más buscados por los consumidores que eligen alternativas para el cuidado del medio ambiente.

A continuación, se detallan los objetivos del presente trabajo de investigación:

- *Objetivo General*

Identificar oportunidades comerciales para los cuadernos escolares Ledesma Nat de la empresa Grupo Ledesma SAAI para exportar al mercado latinoamericano para el primer semestre del 2023.

- *Objetivos Específicos*

1. Identificar el mercado latinoamericano con mayor demanda para exportar los cuadernos escolares Ledesma Nat.
2. Seleccionar una estrategia de penetración en el mercado objetivo para los cuadernos Ledesma Nat.

Análisis de situación

En el presente reporte de caso, se comenzará abordando un análisis interno de la empresa Grupo Ledesma SAAI con la matriz FODA para detectar distintos factores tales como oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas (Asana, 2021).

Luego, continuaremos por el análisis del sector doméstico, desarrollando los factores externos, tales como el político, económico, tecnológicos, sociales, ecológicos y legales, con el análisis PESTEL, el cual permite conocer el macro entorno de la empresa (IEBS ,2022).

Finalmente, se detallará el contexto de la empresa a nivel internacional.

- *Análisis FODA*

Se trata de una herramienta muy importante que debe ser utilizada antes de realizar cualquier estrategia comercial y consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa.

El objetivo del análisis FODA es determinar tanto ventajas competitivas como estrategias de una empresa, en función de sus características y las del mercado en el cual se va a insertar (Drew, 2022).

Tabla 1: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Amplia trayectoria en comercio internacional. - Innovador en tecnologías industriales. - Provee empleos y diversas capacitaciones. - Cuenta con campos y servicio logístico de distribución de materias primas propios. - Tiene sucursales en diferentes provincias. - Sus modelos de negocio se administran de forma independiente. 	<ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con una ubicación geográfica favorable para el comercio internacional. - No posee alianzas internacionales que faciliten el intercambio internacional. - Sufrió un gran descenso en su rentabilidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con financiamiento para futuras inversiones. - Entrega inmediata a través de compra online - Las materias primas tienen bajos costes de traslado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inflación. -Como consecuencia de la pandemia covid-19 cierre de fronteras y disminución de producción. - Suba en costes de producción a raíz de cambios políticos y económicos.

Fuente: Elaboración propia

- *Análisis Doméstico*

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre la empresa (Pensemos, 2022).

En el siguiente apartado se van a desarrollar los factores externos de la empresa: factores políticos, factores económicos, factores tecnológicos, factores sociales, factores ecológicos y factores legales.

- *Factores políticos*

A raíz de la pandemia COVID-19 hubo un impacto negativo en Argentina, como en el resto del mundo, ya que el sector productivo se vio afectado generando un alto retraso en la industria manufacturera.

Tras la escasez de dólares el Gobierno toma medidas para aumentar el control de las importaciones.

En primer lugar, planea restringir las importaciones que hacen las empresas de servicios como fletes y software contando con la AFIP que hará una evaluación de la capacidad económica de las empresas y definirá si la importación que solicitan es acorde, un trámite que por el momento no rige para las compras al exterior de servicios, pero sí para los bienes.

Como segunda medida, el gobierno definió dejar a un grupo de más de 30 bienes de consumo fuera del régimen de compras automáticas por lo que se deberá tramitar un permiso.

Por otra parte, habrá un control más estricto para las importaciones vinculadas a exportaciones posteriores. Se modificará el régimen de admisión temporal (instalado por el decreto 1330/2004) que permite a las empresas tener acceso al dólar oficial para comprar insumos en el extranjero que necesitan para la producción de bienes exportables.

El gobierno propone que se acorte el plazo que se otorga entre el permiso de la importación y la obligación de exportar, que actualmente es de hasta 720 días (360 más una prórroga equivalente) y podría achicarse a 240 días (120 más una prórroga equivalente).

Por otro lado, es importante mencionar que existe la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y de Culto con programas que fomentan a las exportaciones.

A su vez, Argentina cuenta con organismos de ayuda de comercio internacional, tales como:

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

Existen acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que aportan beneficios arancelarios en Argentina, tales como:

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

Acuerdos comerciales preferenciales:

- Mercosur - Unión Aduanera del África Meridional.
- México.
- Colombia – Ecuador - Venezuela – Mercosur.

- Mercosur – India.
- Uruguay.
- Mercosur – México - Acuerdo sobre el sector automotor.
- Paraguay.
- Chile.
- Brasil.

Uniones aduaneras:

Estados Miembros del Mercosur (SICE, 2021).

- *Factores económicos*

Tras la pandemia COVID-19 hubo un gran impacto con respecto al Producto Bruto Interno (PBI) y la inflación del país.

El conflicto bélico entre Rusia y Ucrania tiene consecuencias económicas a nivel global que potencian varios de los efectos producto de la pandemia, entre ellas, problemas de abastecimiento en las cadenas de valor, incremento en los precios de commodities agrícolas, combustibles, minerales y fertilizantes, aumento del costo del transporte internacional y aceleración en las tasas de inflación global (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2022). Como consecuencia de la guerra el Banco Mundial estima que el crecimiento mundial caerá al 1,7% por debajo del 3% esperado (Ámbito, 2023).

Se proyecta para el 2023 una inflación más alta en comparación al 2022, alimentada por la devaluación del peso y el financiamiento monetario del déficit fiscal. Se estima que cerrará el año con un 97% (TN, 2023).

La demanda interna está a punto de contraerse debido al desfavorable entorno empresarial previo a las elecciones, a la inflación, altas tasas de interés y ahorros agotados. Hay riesgos significativos de pago de la deuda existente (TN, 2023).

Según CEPAL, en Argentina el PBI llegará al 1%, resultando uno de los pronósticos más bajos para el país después del 0,5% que calculo la OCDE para el país (Economía y Política, 2022).

La OMC pronostica para el 2023 un alza de los intercambios de solo 1% siendo un problema crítico para Argentina debido a que las exportaciones se dirigen a mercados que debilitan sus compras (Economía, 2023).

Según la OMC, las importaciones de todo origen de Sudamérica que reciben el 30% de las ventas externas de Argentina se reducirán al 1%, en Europa que recibe el 15% de exportaciones decrecerá al -0,7%, en Asia donde recibe el 33% de las ventas aumentarán solo 2,2% y un 0,8% en Norteamérica que recibe el 9% de las ventas de Argentina. Esto se vincula con la previsión de menores precios para los commodities. Los precios de las materias primas disminuirán 6,1% en 2023 luego de un crecimiento del 23,8% en 2022 (Economía, 2023).

Con respecto al tipo de cambio, las distintas administraciones han optado por diferentes regímenes cambiarios que tuvieron finales difíciles debido a que el precio del dólar depende principalmente de la tasa de devaluación esperada (que, por cuestiones macroeconómicas, al final de cada período se puede observar un aumento) la cual le habilita el terreno a la oferta y demanda que contribuirán a determinar el valor de la moneda de los argentinos (Instituto Ideas, 2021).

En Argentina existen más de diez tipos de cambio, entre ellos el dólar oficial, dólar mayorista, dólar blue, dólar turista, dólar soja (ya no está en vigencia, pero lo estuvo hasta el 31 de diciembre del 2022), dólar MEP/Bolsa, dólar contado con liquidación, dólar solidario, dólar Netflix, dólar Coldplay, dólar cripto, dólar lujo (Finanzas y Mercados, 2022).

La estructura económica argentina se caracteriza por la dependencia de insumos importados, los cuales se encarecen durante las devaluaciones (y así se desalienta la producción); y por la baja elasticidad de las exportaciones respecto al tipo de cambio, donde la oferta de divisas por parte del sector exportador tarda en responder debido a cuestiones tecnológicas (Braun & Joy, 1968).

- *Factores Tecnológicos:*

Actualmente, por la situación de pandemia, el avance y el crecimiento de la tecnología se han acelerado. Esto queda en evidencia al ver el crecimiento del e-commerce y el menor uso de efectivo, adoptando medios de pagos digitales por cuestiones relacionadas con la salud y la prevención sanitaria (Télam, 2021).

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

La constante evolución tecnológica y la mejora en la experiencia del usuario hace que la mayoría de las industrias se vean obligadas a mejorar en todos los aspectos relacionados con la misma para no volverse obsoletas y aumentar tanto la capacidad de competencia como de eficiencia.

- *Factores Sociales:*

El comportamiento social, el trabajo y el consumo son factores que se mueven conforme los consumidores cambian de gustos y poder adquisitivo. Por ello, resulta necesario conocer el segmento de mercado al que se apunta, y el reto de las empresas es crear productos y estrategias de marketing que les permitan llegar a ellos.

La población de Argentina está compuesta por 46.234.630 habitantes, en viviendas particulares son 23.690.481 mujeres y 22.072.046 varones y 8293 no se reconocen en las opciones anteriores (INDEC, 2022).

El 7,1% de la población corresponde a la tasa de desocupación, el 6,0% a precios al consumidor, el 0,7% al Índice de producción manufacturero y el -1,0% al estimador mensual de actividad económica (INDEC, 2022).

Casi un tercio de la población se encuentra bajo el umbral de la pobreza y al gobierno se le ha complicado tomar medidas que contribuyan a reducir el desempleo y la pobreza, que claramente se vieron incrementados por la pandemia. Esto provoca una pérdida notable del poder adquisitivo y una caída del consumo, que trae como consecuencia un cambio en la forma de consumo de la sociedad, la forma de pensar y de alimentarse (Santander Trade, 2021). Todos estos cambios que vienen instalándose en la sociedad, principalmente la forma de alimentarse basándose en el consumo saludable, los cuidados de la salud y del medio ambiente, las ideologías veganas y vegetarianas, provocaron que la industria alimenticia se encuentre fuertemente involucrada en este proceso, innovando en la producción de distintos tipos de alimentos que se adapten a la necesidad de los consumidores.

- *Factores Ecológicos:*

Argentina posee una política ambiental activa en las diferentes áreas haciendo un aporte significativo al ecosistema regional y mundial. Las normativas que apoyan estas acciones son la Constitución Nacional Argentina, y el Código Civil y Comercial de la Nación que abarca a las empresas particulares.

Nuestro país ocupa el puesto número 39 en calidad del aire, ozono el puesto 65°, agua potable el 43° y puesto 68° con respecto a emisiones de contaminación de dióxido de carbono (CO2) (Environmental Performance Index, 2021).

La cuarentena trajo consecuencias positivas con respecto al medio ambiente como la reducción de emisión de gases y fluidos tóxicos en algunos sectores industriales y los emitidos por los autos gracias a su baja circulación; sin embargo, en el mes de junio del año 2020 la Argentina alcanzó el "default ambiental" consumiendo los recursos naturales estimados para todo el año (Zamaro, 2020).

Se observa un creciente interés en la población por el cuidado de la salud y los productos ecológicos (La Nación, 2016).

Actualmente las empresas deben adecuarse e implementar normas que protejan al planeta para no quedar fuera del mercado (Manochi, 2019).

- *Factores Legales:*

Existen ciertas leyes que deben ser tomadas en cuenta por las empresas para no caer en infracciones, las cuales se detallan a continuación: Ley N° 20.744 (1974): Régimen de Contrato de Trabajo; Resolución N° 299 (2011): Higiene y Seguridad Laboral, y Ley N° 10.208 (2014).

En cumplimiento a la Ley Provincial 5410 y su Decreto Reglamentario 6018, Ledesma está inscrita en el registro de poseedores de PC.

- *Análisis Internacional:*

En este apartado se describe la posición arancelaria de los cuadernos escolares Ledesma Nat y los grandes competidores y compradores a nivel mundial, es decir, los exportadores e importadores del producto.

- *Posición Arancelaria:*

A continuación, se detalla la posición arancelaria de los cuadernos escolares Ledesma Nat que se caracterizan por ser de tapa flexible, espiralados y contienen desde 50 a 100 hojas.

4820.20.00.121Y.

Figura 1: Posición Arancelaria.

X PASTA DE MADERA O DE LAS DEMAS MATERIAS FIBROSAS CELULOSICAS; PAPEL O CARTON PARA RECICLAR (DESPERDICIOS Y DESECHOS) PAPEL O CARTON Y SUS APLICACIONES
 48 PAPEL Y CARTÓN, MANUFACTURAS DE PASTA DE CELULOSA, DE PAPEL O DE CARTÓN
 48.20 LIBROS REGISTRO, LIBROS DE CONTABILIDAD, TALONARIOS (DE NOTAS, PEDIDOS O RECIBOS),AGENDAS, BLOQUES MEMORANDOS, BLOQUES DE PAPEL DE CARTAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, CUADERNOS, CARPETAS DE MESA, CLASIFICADORES, ENCUADERNACIONES (DE HOJAS MÓVILES U OTRAS), CARPETAS Y CUBIERTAS PARA DOCUMENTOS Y DEMÁS ARTÍCULOS ESCOLARES, DE OFICINA O DE PAPELERÍA, INCLUSO LOS FORMULARIOS EN PAQUETES O PLEGADOS («MANIFOLD»), AUNQUE LLEVEN PAPEL CARBÓN (CARBÓNICO), DE PAPEL O CARTÓN, ÁLBUMES PARA MUESTRAS O PARA COLECCIONES Y CUBIERTAS PARA LIBROS, DE PAPEL O CARTÓN.
 4820.20.00 - Cuadernos
 4820.20.00.1 De tapas flexibles
 4820.20.00.12 Espiralados
 4820.20.00.122Y Con cantidad de hojas superior a 50 pero inferior o igual a 100

Fuente: CIVUCE, 2021.

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

- *Principales países exportadores e importadores de cuadernos escolares:*

Figura 2: Países exportadores de cuadernos.

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

Fuente: Trademap, 2021.

Figura 3: Países de Latinoamérica importadores de cuadernos.

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

Fuente: Trademap, 2021.

En conclusión se pueden observar en los anteriores cuadros los principales países exportadores e importadores de cuadernos.

Entre los principales países exportadores se encuentran: China, Indonesia, India, Francia, Brasil, seguido de Estonia, México, Polonia, España, Rusia, Colombia, Alemania, Bélgica y Austria.

Por último, los principales países importadores de cuadernos en América Latina son:

México, Nicaragua, Costa Rica, Colombia, Chile seguido de El Salvador, República Dominicana, Uruguay, Brasil, Guatemala, Argentina, Panamá y Haití.

Diagnóstico y Discusión

El presente trabajo es un reporte de caso que tiene por objetivo identificar oportunidades de exportación para los cuadernos de la línea Ledesma Nat en el mercado Latinoamericano en pos de una búsqueda de estrategias de penetración de mercado que sean eficientes para la internacionalización del producto. Para ello se realizó un análisis del micro entorno con la herramienta FODA, un análisis del macro entorno con la herramienta PESTEL y un análisis internacional preliminar del intercambio comercial.

La empresa Ledesma sufrió los efectos de la pandemia COVID-19 debido a la suspensión de las clases presenciales en las escuelas, cayó el consumo de los cuadernos escolares, por lo que empresa decidió frenar la producción de papel y detener la fabricación de artículos de librería.

Con respecto al análisis interno de la empresa, entre las fortalezas detectadas se encuentra que Grupo Ledesma cuenta con campos y servicios logísticos de distribución de materias primas propias y tiene varias sucursales, en diferentes provincias. Y dentro de las oportunidades, la empresa cuenta con una gran diversidad de productos para exportar por lo cual se considera que es una ventaja competitiva que puede potenciarla a futuro, aunque no cuente con una ubicación geográfica favorable para el comercio internacional.

En cuanto al análisis externo de la empresa, en el aspecto político el gobierno argentino aplica muchas restricciones a las importaciones y exportaciones debido al aumento de controles, permisos y modificaciones en el régimen de admisión temporal, por lo cual es una desventaja para la internacionalización de la empresa. A su vez, Argentina cuenta con diferentes organismos de ayuda de comercio internacional y acuerdos comerciales que aportan beneficios arancelarios, por lo que se considera una ventaja para la empresa.

En el aspecto económico, la empresa se ve afectada a raíz de la pandemia COVID-19 y la guerra entre Ucrania y Rusia ya que en Argentina se incrementó la inflación, los costos de transportes internacionales aumentaron, el nivel de endeudamiento alcanzó el nivel más

alto. Por lo tanto, Ledesma deberá atravesar desafíos con respecto a la logística internacional debido a las crisis de los contenedores, demoras y la disponibilidad de los medios de transporte.

Y, por último, en el análisis internacional preliminar se observó que los principales importadores de cuadernos escolares son México, Nicaragua, Costa Rica, Colombia y Chile. Se debería invertir en publicidad para que el producto sea sustentable en el mercado y supere a los países competidores.

Para finalizar este diagnóstico se considera que Grupo Ledesma cuenta con la ventaja de producir papel en base a caña de azúcar y ser sustentable ya que atrae a una nueva clase de consumidores con conciencia ecológica a favor del cuidado del medio ambiente y es por ello que es un producto con gran potencial de incremento en el mercado local e internacional. Expandir el negocio de la línea Ledesma Nat hacia otros mercados latinoamericanos podría compensar la inestabilidad económica local.

Marco Teórico

En este apartado se exponen las herramientas a utilizar para cumplir los objetivos específicos del presente reporte de caso.

Para el primer objetivo específico, que pretende la identificación de nuevos mercados en Latinoamérica con mayor demanda para exportar, se utiliza la matriz de selección de mercados internacionales.

La finalidad de esta herramienta de marketing internacional es identificar y valorar los criterios generales y específicos para seleccionar el país más favorable para exportar el producto. A partir de una preselección de países (entre 3 y 5) que pertenezcan a la misma zona geográfica o tengan un tamaño similar se aplican unos criterios sobre los que se va a hacer la selección y, luego, se ponderan con unos coeficientes con el fin de atribuirle más peso a los criterios más importantes, tales como los generales y específicos.

Criterios generales: son los aspectos macroeconómicos y barreras de acceso a los países cuya selección se está realizando y aplican para cualquier tipo de empresa y sector.

Algunos de estos criterios son: crecimiento económico (PIB) de los países; poder adquisitivo per cápita; volumen de importaciones de los países; barreras de acceso (aranceles y otras); y situación financiera (riesgo de impago).

Criterios específicos: se deben aplicar, al menos, tres criterios específicos que se relacionen directamente con el producto o servicio que se va a exportar para completar los criterios generales, solo si se puede obtener información relevante para su valoración.

Algunos de ellos son: perspectivas de crecimiento en el sector de la empresa; grado de desarrollo tecnológico; participación y crecimiento del comercio electrónico; tendencias en la compra y el consumo de productos; y presencia de competidores internacionales y locales.

Una vez valorados cada uno de los criterios seleccionados se les aplican coeficientes a partir de las especificidades de la empresa y los países que se están analizando (Global Negotiator, 2022).

Con respecto al segundo objetivo específico, que pretende seleccionar una estrategia de penetración en el mercado objetivo, se utiliza la herramienta Marketing Mix Internacional.

El Marketing Mix es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar y trabajar sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación, es decir, las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí (Roberto Espinosa, 2014).

Según Kotler y Keller (2012) la mezcla de marketing es el conjunto de estrategias a realizar con el fin de responder a las necesidades de un mercado, determinando las decisiones que va a tomar la organización para comercializar un producto o servicio y, por ende, lograr tanto un aumento de la demanda como mejoras en el desempeño organizacional.

Elementos que utiliza el Marketing Mix Internacional:

Producto: la concepción del producto internacional será determinante para atender correctamente a los mercados internacionales. Resulta importante identificar los segmentos

de mercado que puedan responder bien ante el producto, aunque habrá mercados en los que será necesario realizar modificaciones para atender a las necesidades de los clientes.

Para Kotler (1999) un producto es una suma de beneficios básicos, así como una serie de atributos intrínsecos (características básicas), de atributos externos (envases, embalajes, marca) y atributos intangibles (garantía, servicio postventa).

Precio: en la fijación del precio en los mercados internacionales influye una serie de factores externos agregados que no existen en la fijación del precio local.

La política de fijación de precios es una de las más importantes ya que todas las demás repercuten directamente sobre éste.

La fijación de los precios internacionales tiene relación directa con los objetivos de la empresa. Según García Cruz (2002) los objetivos de precios que una empresa tiene en los mercados extranjeros vienen condicionados por:

- La orientación de la empresa
- La etapa del proceso de internacionalización
- La etapa del ciclo de vida del producto
- Las regulaciones gubernamentales entre países.
- La situación competitiva.

La empresa define el ajuste de sus precios, podríamos definir la estandarización del precio como la fijación de un precio mundial único, mientras que la adaptación consiste en fijar uno diferente en cada mercado al que se dirige una empresa en función de ciertas condiciones locales.

Distribución: el objetivo de las empresas que se internacionalizan debe ser:

1. Introducir el producto en el país seleccionado.
2. Maneras de llegar al consumidor final.

La gran diferencia con la distribución a nivel nacional es que pueden variar las infraestructuras, la topografía o la climatología, con lo cual determinados métodos no pueden llevarse a cabo en otros países/mercados. Aunque hay que considerar que entre algunos países existe cierto grado de homogeneidad de infraestructuras, con lo que el grado de estandarización en estos casos será mayor.

Las actividades de distribución son más complejas de controlar cuando nos expandimos a otro mercado debido a que se tiene en cuenta el transporte, el almacenamiento, la financiación, la elección de agentes, mayoristas o minoristas (García Cruz, 2002).

Los factores que condicionan la elección del canal de distribución en un nuevo mercado según Hollensen & Arteaga (2010) son: características del cliente, nivel de demanda, localización geográfica, competencia y normativas legales.

Los factores que inciden en el enfoque estandarización/adaptación son: infraestructura de la distribución, estructura geográfica del mercado, naturaleza del sistema de distribución, naturaleza del producto, normas sociales y culturales.

Comunicación: su objetivo en el marketing internacional es el mismo que en el doméstico, hacer llegar la oferta al cliente final ya sea mediante publicidad, venta personal, promoción de ventas. A través de la comunicación, las empresas pueden dar a conocer sus productos, y pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo.

Con la globalización las marcas y productos necesitan comunicarse con otros mercados pese a las diferencias de idioma, cultura, socio economía y patrones de consumo (Corbacho, 2010).

Las empresas que llevan a cabo una estrategia de estandarización pretenden aprovechar las sinergias de su comunicación nacional; mientras que las características de ciertos mercados obligan a la empresa a adaptar su estrategia de comunicación.

La estrategia que selecciona la empresa incluye cuanta es la inversión que se desea hacer, cuál es el grado de control de la operación, si la exportación será de poco costo y riesgo o desea una entrada rápida para posicionarse en el mercado.

Una de las primeras cosas que la empresa debe definir es si será una exportación directa, con la contratación de un comisionista exportador, agente representante, importador distribuidor o una exportación indirecta, a través de intermediarios internacionales (Cerviño, 2014).

Plan de implementación

En el presente apartado se procede a abordar los objetivos en base a las herramientas que fueron seleccionadas en el marco teórico.

El primer objetivo específico pretende identificar el mercado latinoamericano con mayor demanda para introducir los cuadernos escolares Ledesma Nat y para dar respuesta a ello, luego de una investigación de mercados a nivel internacional se realizará una preselección de países importadores del producto.

En el análisis internacional que se expuso anteriormente en el presente trabajo se determinó que los principales 5 países importadores de cuadernos escolares en los últimos 2 años son: México, Nicaragua, Costa Rica, Colombia y Chile.

Figura 4: Principales países de Latinoamérica importadores de cuadernos escolares

SAB	Importadores	Valor importado en 2020 (miles de USD)▼
	Mundo	437.998
	América Latina y el Caribe Aggregation	68.108
	🇲🇽 México ⓘ	20.204
	🇳🇮 Nicaragua	7.634
	🇨🇷 Costa Rica ⓘ	4.964
	🇨🇴 Colombia ⓘ	4.539
	🇨🇱 Chile ⓘ	4.100

Fuente: Trademap, 2021.

Según informes de la empresa Ledesma, Chile figura como un país al que ya exporta el producto, motivo por el cual se descartó de la lista de países preseleccionados.

En segunda instancia se elegirán las variables más importantes de los 4 países seleccionados para investigar cuál de ellos resulta el más adecuado para insertar el producto utilizando como herramienta la matriz de selección de mercados. En dicha matriz se exponen en una tabla los datos correspondientes a las siguientes variables:

PBI per cápita (USD), distancia desde Argentina (KM), población total, índice de riesgo país (puntos base), tasa de inflación (%), índice de desempeño ambiental (ranking mundial), valor importado de cuadernos (miles de USD), derechos a las importaciones, IVA

(%) y el índice de desempeño logístico.

Luego de obtener los datos más relevantes de cada variable se procede a realizar la ponderación para cada país. Los valores de la ponderación varían del 1 al 5, siendo 1 el peor y 5 el mejor en referencia al rango asignado para cada uno.

Tabla 2: PBI per cápita.

PAISES	PBI PER CAPITA (USD)	VALOR
MEXICO	9,926 USD	4
NICARAGUA	2,090 USD	1
COSTA RICA	12,508 USD	5
COLOMBIA	6,131 USD	3

VALOR	RANGO
1	<3.000
2	4.000 - 6.000
3	6.000- 8.000
4	8.000 - 12.000
5	> 12.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Distancia desde Argentina.

PAISES	DISTANCIA DESDE ARGENTINA (KM)	VALOR
MEXICO	7,504 KM	2
NICARAGUA	6,129 KM	3
COSTA RICA	5,749 KM	3
COLOMBIA	4,905 KM	4

VALOR	RANGO
1	> 10.000
2	7.000 - 10.000
3	5.000- 7.000
4	3.000 - 5.000
5	<3.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Población total.

PAISES	POBLACION TOTAL	VALOR
MEXICO	130.262.220	5
NICARAGUA	6.702.379	1
COSTA RICA	5.231.776	1
COLOMBIA	52.010.955	3

VALOR	RANGO
1	< 10.000.000
2	10.000.000 - 20.000.000
3	20.000.000- 60.000.000
4	60.000.000 - 100.000.000
5	>100.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Índice de Riesgo país.

PAISES	INDICE DE RIESGO PAIS (PB)	VALOR
MEXICO	459PB	3
NICARAGUA	472 PB	3
COSTA RICA	434 PB	3
COLOMBIA	479 PB	3

VALOR	RANGO
1	< 100
2	100 - 300
3	300- 500
4	500 - 700
5	700 -1.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Tasa de inflación.

PAISES	TASA DE INFLACION (%)	VALOR
MEXICO	8,15 %	3
NICARAGUA	7,7 %	3
COSTA RICA	9,45 %	2
COLOMBIA	10,84 %	1

VALOR	RANGO
1	>10
2	8 - 10
3	5- 8
4	3 - 5
5	<3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Desempeño ambiental.

PAISES	DESEMP. AMBIENTAL RANKING MUNDIAL	VALOR
MEXICO	65	5
NICARAGUA	110	1
COSTA RICA	68	4
COLOMBIA	87	2

VALOR	RANGO
1	>100
2	80 - 100
3	70- 80
4	65 - 70
5	= < 65

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Valor importado de cuadernos.

PAISES	VALOR IMPORTADO DE CUADERNOS (MILES DE USD)	VALOR
MEXICO	28.323	5
NICARAGUA	8.056	2
COSTA RICA	7.958	2
COLOMBIA	10.520	3

VALOR	RANGO
1	< 5.000
2	5.000- 10.000
3	10.000- 15.000
4	15.000 - 20.000
5	> 20.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Derechos a las importaciones IVA %.

PAISES	DERECHOS A LAS IMPORTACIONES IVA %)	VALOR
MEXICO	16 %	3
NICARAGUA	15%	3
COSTA RICA	13%	3
COLOMBIA	19%	2

VALOR	RANGO
1	20% - 50%
2	15% - 20%
3	10%- 15%
4	5% - 10%
5	<5%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Índice de desempeño logístico.

PAISES	INDICE DE DESEMP. LOGISTICO	VALOR
MEXICO	3,05	4
NICARAGUA	2,53	3
COSTA RICA	2,79	3
COLOMBIA	2,94	3

VALOR	RANGO
1	< 1
2	1 - 2
3	2- 3
4	3 - 5
5	> 5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Matriz de selección de Mercados.

VARIABLES	PESO	MEXICO	NICARAGUA	COSTA RICA	COLOMBIA
		Valor/ Ponderación	Valor/ Ponderación	Valor/ Ponderación	Valor/ Ponderación
PBI PER CAPITA (USD)	15%	4 0,6	1 0,15	5 0,75	3 0,45
DISTANCIA DESDE ARGENTINA (KM)	15%	2 0,3	3 0,45	3 0,45	4 0,6
POBLACION TOTAL	10%	5 0,5	1 0,10	1 0,10	3 0,3
INDICE DE RIESGO PAIS (PB)	5%	3 0,15	3 0,15	3 0,15	3 0,15
TASA DE INFLACION (%)	5%	3 0,15	3 0,15	2 0,1	1 0,05
INDICE DE DESEMP. AMBIENTAL (RANKING MUNDIAL)	15%	5 0,75	1 0,15	4 0,6	2 0,3
VALOR IMP. DE CUADERNOS (MILES DE USD)	15%	5 0,75	2 0,3	2 0,3	3 0,45
DERECHOS A LAS IMP.(IVA) (%)	15%	3 0,45	3 0,45	3 0,45	2 0,3
INDICE DE DESEMP LOGISTICO	5%	4 0,2	3 0,15	3 0,15	3 0,15
TOTAL	100%	3,85	2,05	3,05	2,75

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos de la matriz arrojan a México como el mercado objetivo al

obtener el puntaje más alto de 3,85 puntos, teniendo en cuenta que supera a Nicaragua, Costa Rica y Colombia en algunas de las variables más importantes tales como: población total, valor de importación de cuadernos escolares, índice de desempeño ambiental y logístico. Aunque es importante mencionar que México se encuentra en desventaja con respecto a la variable distancia desde Argentina, siendo Colombia el beneficiado en puntaje en ese aspecto.

Una vez obtenido el país objetivo que importará el producto se procede a abordar el segundo objetivo específico que pretende seleccionar una estrategia de penetración en el mercado objetivo utilizando la herramienta de marketing mix internacional.

En principio se seleccionó un importador de México, en Veracruz, la empresa Marchand.SA. Dicha empresa cuenta con 40 sucursales y es tanto mayorista como minorista.

Producto

Con respecto a la materia prima, el papel utilizado en los cuadernos escolares de Ledesma es producido a partir de la fibra de caña de azúcar. El cultivo se renueva anualmente, por eso el papel de Ledesma se caracteriza por ser un producto sustentable y de calidad, lo que marca una gran diferencia y competencia con respecto al papel de otras empresas productoras. Además, la empresa no utiliza productos químicos para blanquear las hojas y el papel cuenta con la certificación producto YUNGAS-FCA (Fibras Celulósicas Alternativas) de Fundación Pro Yungas, un sello auditado por IRAM que certifica que el papel es producido con fibras celulósicas no madereras, por lo tanto protege al medio ambiente en sus procesos productivos. También Ledesma cuenta con el certificado de Sistema de Gestión de Calidad de la Fábrica de Papel en la norma ISO 9001 versión 2015 por DNV GL (Ledesma, 2021).

El producto se caracteriza por ser de tapa flexible, espiralado y contiene desde 50 a 100 hojas, con un valor estimado de 1 USD en adelante, el cual resulta más competitivo al ser más económico en comparación a otras marcas de cuadernos. Al no ser una carga frágil, será exportado sin ningún envoltorio en particular y estarán apilados adentro de cajas.

Los cuadernos cuentan con un derecho de exportación del 0% y para su exportación definitiva debe cumplir con la desgravación del derecho de exportación para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), solicitud de licencia de Marca País, aprobación

del Instituto Geográfico Nacional (IGN) y solicitud de apertura de un nuevo mercado de exportación para productos agroindustriales (Central de Información VUCE, 2022).

En relación al país destino, el producto debe cumplir con un requisito no arancelario de la Secretaría de Economía de México.

Figura 5: Cuaderno Ledesma Nat



Fuente: Ledesma Papel, 2021

Comunicación:

Para promocionar los cuadernos escolares en internet se utilizan plataformas que detallan tanto el precio del producto, atributos, formas de pago y envíos, tales como:

- Redes Sociales.
- Mercado libre.
- Vibbo.
- Fiber.
- Ebay.
- Workana.
- Upwork.
- YouTube.
- MarketPlace (Marca, 2021).

También se utilizan herramientas físicas como folletos en las zonas de colegios de Veracruz y carteles publicitarios.

Con respecto a las ferias internacionales, la empresa debería participar en:

- Vendex 2023, feria de cuadernos que se llevará a cabo en Reino Unido el 8 de noviembre del 2023 (Ferias, 2022).

Distribución y Precio:

Se comenzará definiendo el medio de transporte utilizado para la exportación de los cuadernos que será el marítimo y el incoterm seleccionado es FOB (Free On Board).

Se seleccionó la vía marítima debido a la distancia entre Argentina y México, y por ser mercadería de bajo valor unitario. Se descarta el medio terrestre por la larga distancia y se excluye el transporte aéreo debido a sus altos costos.

Suponemos que el importador mexicano Marchand.SA hace una solicitud de una cantidad de 16.000 unidades de cuadernos Ledesma Nat y se transportaran adentro de 80 cajas con 40 unidades de cuadernos en cada una y un peso aproximado de 428 gr cada uno, por lo que resulta un total de 6.848 Kg.

La mercadería se trasportará en 5 pallets ocupando la mitad de un contenedor de 20 pies y se optará por LCL-Less than Container Load debido a que el producto es apto para compartirse con otras cargas diferentes y porque es menos costosa que la opción de un contenedor completo FCL-Full Container Load. Además los envíos LCL son los más indicados para cargas de menor volumen que rondan entre 2 a 13 metros cúbicos (Containers, 2021) y la mercadería que se enviará a México no supera esa cifra.

A continuación, se exponen los datos necesarios para comenzar con el cálculo del valor FOB:

Tabla 12: Datos para el cálculo del valor FOB.

Cantidad de mercadería	16.000 unidades
Costos de exportación	Costo de mercadería: 22.376 USD Envases y embalajes: 45 USD Flete interno: 80 USD (desde la distribuidora de cuadernos de Ciudad Autónoma de Buenos Aires hasta el puerto de Buenos Aires). Seguro interno: 30 USD Gastos directos: 150 USD

Gastos indirectos, comisiones varias	Honorarios de despachante de aduana: 1% Gastos bancarios: 0.25% Comisión del agente: 3% Total de comisiones varias: 4,25%
Derechos de exportación	0%
Utilidad Neta	10 % sobre el valor FOB
Reintegros	7%

Fuente: Elaboración propia.

Luego de sumar las cifras anteriores, en el siguiente cuadro se suman los totales de las mismas para obtener el resultado final del valor FOB y el unitario.

Tabla 13: Cálculo del valor FOB total y valor FOB unitario.

Total de costos de exportación	22.681,00 USD
Total de gastos indirectos	1.039,29 USD
Costo total	23.720,29 USD
Utilidad Neta	2.445,39 USD
Derechos generales	0
Derechos totales a pagar	0
Anticipo imp. a las ganancias	0
Reintegro a cobrar	1.711,77 USD
VALOR FOB TOTAL	24.453,91 USD
VALOR FOB UNITARIO	1,53 USD

Fuente: Elaboración propia.

Luego de obtener el valor FOB total se procede a calcular el valor DDP Delivery Duty Paid para obtener el valor de la mercadería con todos los derechos pagos. Para determinar dicho valor primero se calcula el valor CIF.

Tabla 14: Cálculo del valor CIF.

VALOR CIF	VALOR MERCADERIA + FLETE INTERNACIONAL + SEGURO INTERNACIONAL
VALOR CIF	24.453,91 USD + 2.400,00 USD + 400,000 USD
TOTAL VALOR CIF	27.253,00 USD

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenido el valor CIF, se procede a calcular el valor DDP:

Tabla 15: Cálculo del valor DDP.

VALOR DDP	VALOR CIF + IVA MEXICO (16%) + HONORARIOS DEL DESPACHANTE (1%) + SERVICIOS DE ADUANA (0,45%) + DERECHOS DE IMPORTACION (1%)
VALOR DDP	27.253,00 + 4.360,63 + 272,54 + 122,64 + 1.090,16
TOTAL VALOR DDP	33.099,88 USD
VALOR DDP UNITARIO	2,07 USD

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se menciona la documentación necesaria para esta operación:

- Factura pro-forma.
- Factura comercial.
- Certificado de origen.
- Lista de Empaque.
- Documento de transporte (Conocimiento de embarque).
- Contrato de compraventa internacional.
- Carta de crédito.

Para finalizar este apartado, a continuación, se presenta un diagrama de Gantt en

donde se exponen todas las actividades del proceso de exportación en un gráfico con sus respectivos lazos de tiempo aproximados que tomará a la empresa en llevarlas a cabo. Las actividades del proceso exportador se llevarán a cabo durante el primer semestre del 2023.

Tabla 16: Diagrama de Gantt.

ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	Semanas				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	1	2	3	4
Inscripción en la DGA	■																							
Clasificación arancelaria		■	■	■	■																			
Investigación de mercado		■	■	■	■																			
Planificación operativa y financiera						■	■	■	■															
Selección de canal						■	■	■	■															
Promoción						■	■	■	■															
Firma de contratos comerciales										■	■	■	■	■	■	■	■							
Contratación flete y seguros																		■	■	■				
Trámites Aduaneros																		■	■	■				
Pago de impuestos																		■	■	■				
Cobro de reintegros																					■	■		
Análisis de resultados																								■

Referencia: el color azul presenta el lapso de tiempo que tarda en concretarse cada actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

A partir de lo investigado en el presente Trabajo Final de Grado, el cual tiene por objetivo general identificar oportunidades comerciales para los cuadernos escolares línea Ledesma Nat de la empresa Grupo Ledesma SAAI para exportar en el mercado latinoamericano durante el primer semestre del 2023, se concluye que la empresa está en condiciones de internacionalizarse en México.

Se observa una gran ventaja en el producto a exportar, los cuadernos escolares, debido a que cuenta con materia prima elaborada a partir de caña de azúcar, la cual se caracteriza por ser sustentable y protege al medio ambiente en sus procesos productivos. El gran potencial del producto atrae al grupo de consumidores con mayor conciencia ecológica.

La empresa cuenta con mayor ventaja dentro del mercado latinoamericano debido a los acuerdos comerciales vigentes que comparte Argentina con el resto de los países, a diferencia de otros mercados.

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere realizar una investigación del mercado mexicano para conocer los productos de la competencia y con ello las preferencias de los consumidores con el objetivo de mejorar las estrategias que se han planeado anteriormente para la inserción en ese mercado.

También se sugiere incorporar tecnologías digitales para llegar a más consumidores, un programa de capacitación de comercio exterior dentro de la empresa que abarque las actividades más importantes y críticas para contar con mayor control y seguimiento de la cartera de clientes para el proceso de internacionalización.

Por último, se recomienda analizar otros potenciales mercados, como el europeo, para que la empresa Ledesma pueda expandir su negocio y ser reconocida a nivel mundial.

BIBLIOGRAFIA

Ámbito (2023). *El Banco Mundial recortó la proyección de crecimiento para la Argentina en 2023*. Obtenido de

<https://www.ambito.com/economia/banco-mundial/el-recorto-la-proyeccion-crecimiento-la-argentina-2023-n5625747>

Asasana (2021). *Análisis FODA*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>.

Central de Información VUCE (2021). Obtenido de <https://bit.ly/3uxQuqQ>

Drew (2022). *Análisis FODA*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/concepts/analisis-foda>.

Economía y Política (2022). *El PBI de Argentina desacelera fuerte en 2023: riesgo por commodities, China y salarios, según Cepal*. Obtenido de

<https://www.cronista.com/economia-politica/el-pbi-de-2023-desacelera-fuerte-el-pronostico-de-cepal-para-argentina-antes-de-su-cumbre-en-buenos-aires/>

Economía (2023). *Economía 2023: un mundo difícil para la Argentina*. Obtenido de

https://www.clarin.com/economia/economia-2023-mundo-dificil-argentina_0_KaLDJzgR9r.html?gclid=Cj0KCQiApKagBhC1ARIsAFc7Mc73iOXUj5LkhCsfyfS7af0xGvXqDCxbsgMhwYjPaGMASNjCf_4L2oEaAt63EALw_wcB

Ferías (2022). *Ferías de cuadernos*. Obtenido de <https://www.nferias.com/cuadenos/>

Finanzas y Mercados (2022). *Por qué hay tantos tipos de dólar en Argentina: la explicación más clara en sólo dos minutos*. Obtenido de

<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/por-que-hay-tantos-tipos-de-dolar-en-argentina-la-explicacion-mas-clara-en-solo-dos-minutos/>

Global Negotiator (2022). *Matriz de selección de países*. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/matriz-de-seleccion-de-paises/#:~:text=La%20finalidad%20de%20esta%20herramienta,m%C3%A1s%20favorables%20para%20la%20internacionalizaci%C3%B3n.>

IEBS (2022). *Qué es el análisis PESTEL*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-pestel-digital-business/#:~:text=El%20An%C3%A1lisis%20Pest%20o%20An%C3%A1lisis,que%20afectan%20a%20una%20organización%C3%B3n.>

INDEC (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf.

INDEC (2022). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>

Instituto Ideas (2021). *Impacto del tipo de cambio en la Economía argentina*. Obtenido de <https://www.institutoideas.com.ar/wp-content/uploads/2021/11/ODEI-IDEAS-IMPACTO-DEL-TIPO-DE-CAMBIO-EN-LA-ECONOMIA-ARGENTINA.pdf>

Icotainers (2021). *Transporte Marítimo LCL y FCL*. Obtenido de <https://www.icotainers.com/es/ayuda/fcl-y-lcl/>

Ledesma (2021). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/papel-y-cuadernos/>

Marca (2021). Obtenido de <https://www.marca.com/claro-mx/trending/2021/01/24/600cadcc22601d6a148b466b.html>

Manochi, S. (2019). *Empresas con conciencia: pymes que velan por el cuidado del*

medioambiente. Obtenido

[dehttps://www.cronista.com/pyme/herramientas/Empresas-con-conciencia-pymes-que-volan-por-el-cuidado-del-medioambiente-20190626-0003.html](https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Empresas-con-conciencia-pymes-que-volan-por-el-cuidado-del-medioambiente-20190626-0003.html)

Ministerio de Economía (2021). *Acceder a un crédito para financiar exportaciones*.

Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento-pyme/acceder-credito-para-financiar-exportaciones>.

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2022).

Impacto de la guerra Rusia-Ucrania. Obtenido de

<https://cancilleria.gob.ar/es/cei/publicaciones/impacto-de-la-guerra-rusia-ucrania>

Roberto Espinosa (2014). *Marketing Mix*. Obtenido de

<https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Pensem (2022). *Análisis PEST*. Obtenido de

<https://gestion.pensem.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>

Santander Trade (2021). *Argentina: política y economía*. *Santander Trade*.

Obtenido de

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Télam (2021). *El 2021 consolidará la adopción de pagos a través de mecanismos digitales*. *Economía - Billeteras virtuales*. Obtenido de

<https://www.telam.com.ar/notas/202104/550759-el-2021-consolidara-la-adopcion-de-pagos-a-traves-de-mecanismos-digitales-segun-empresas-del-sector.html>

TN (2023). *Estancamiento, devaluación y más inflación: los analistas empeoran su pronóstico para la Argentina en 2023*. Obtenido de

https://tn.com.ar/economia/2023/02/16/estancamiento-devaluacion-y-mas-inflacion-los-analistas-empeoran-su-pronostico-para-la-argentina-en-2023/?gclid=Cj0KCCQiApKagBhC1ARIsAFc7Mc4PBpM4L3w9xGDt5eZ_8bgevAxS5gtWXSlenXnr8Ap6dvQN4KB_FsoaAhAJ

EALw_wcB

Zamaro, E. (2020). *El impacto ambiental de la pandemia*. Obtenido de

https://www.pagina12.com.ar/280132-el-impacto-ambiental-de-la-pandemia?gclid=Cj0KCQjwyN-DBhCDARIsAFOELTm9711k8aBvIWHbWgleMzMVebb7iNfLGVnr7V_KC0DH397nLCbDY5iYaAiTIEAL