



UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

TRABAJO FINAL DE GRADO

“NUEVA OPORTUNIDAD COMERCIAL PARA LA LÍNEA DE
CUADERNOS NAT DE LA EMPRESA LEDESMA EN EL MERCADO
MEXICANO”

Autor: Radlovachky, Karen

DNI: 42.789.581

Legajo: VCIN05610

Tutor: Bulacio, Sofía

Chaco, Argentina, 2022

Resumen

El presente trabajo tuvo por objetivo principal detectar oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para la línea de cuadernos Ledesma Nat de la empresa Ledesma. La necesidad de dar respuesta al interrogante surgió como consecuencia de constantes trabas en lo que respecta al crecimiento comercial del producto. Donde, por efectos de la pandemia y la consecuente caída de la demanda local de su producto, la empresa se vio obligada a detener su producción para solo comercializar su stock. Este estudio hizo foco en la comercialización del producto a escala tanto local como global, con el fin de detectar oportunidades de comercialización. Y a través del seguimiento de herramientas descritas en el marco teórico es que se dio respuesta a la principal incógnita del trabajo. De esta forma se realizó un relevamiento de las variables que más relevancia poseen en lo que respecta al comercio exterior en cada uno de los mercados potenciales, para concluir que México es el país con mejores condiciones para la internacionalización comercial. Este trabajo incluyó una propuesta de inserción al nuevo mercado internacional abordando los diferentes elementos del marketing mix internacional.

Palabras claves; Ledesma Nat, Sustentabilidad, Internacionalización, Inserción.

Abstract

The main objective of this work was to detect commercial opportunities in the Latin American market for the Ledesma Nat notebook line of the Ledesma company. The need to answer the question arose as a result of constant obstacles regarding the commercial growth of the product. Where, due to the effects of the pandemic and the consequent drop in local demand for its product, the company was forced to stop its production to only market its stock. This study focused on the marketing of the product both locally and globally, in order to detect marketing opportunities. And through the monitoring of tools described in the theoretical framework is that the main unknown of the work was answered. In this way, a survey of the variables that have the most relevance with regard to foreign trade in each of the potential markets was carried out, to conclude that Mexico is the country with the best conditions for commercial internationalization. This work included a proposal for insertion into the new international market, addressing the different elements of the international marketing mix.

Keywords; Ledesma Nat, Sustainability, Internationalization, Insertion.

Introducción

Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), es una empresa agroindustrial argentina con 112 años de trayectoria, que lidera en la producción de azúcar, papel para impresión, cuadernos y repuestos escolares. Tiene, además, una importante participación en el mercado de frutas y jugos cítricos, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, molienda de maíz, carne y granos.

Se asienta en la localidad de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy; y emplea a 7851 personas a lo largo de las provincias de Salta, Tucumán, San Luis, Entre Ríos y Buenos Aires.

La principal materia prima que produce es 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. De esta manera logró sacar provecho de todos los recursos de su producción, actividad que la posicionó como una de las pocas en el mundo que produce papel de alta calidad a partir de la fibra de caña, cultivo que se renueva anualmente, lo que convierte al papel de Ledesma en un producto sustentable.

Sin embargo, se observa en los últimos años un descenso en el consumo de estos productos tradicionales de la industria de la papelería, y, por ende, una consistente baja en las ventas del mismo tanto a nivel nacional como mundial.

Primeramente, por consecuencia del avance y desarrollo tecnológico, que viene desarrollándose desde hace años y se vio acelerado con el inicio de la pandemia, se desencadenó la digitalización y el crecimiento de la comunicación electrónica, que en muchos casos reemplazó al papel. Y, en segundo lugar, por las tendencias ‘eco friendly’ adoptadas por gran parte de la población mundial sobre la toma de conciencia acerca del daño causado al medio ambiente por la sobreexplotación de recursos de este.

Por lo mencionado anteriormente, y con el objetivo de ofrecer al mercado un producto que satisfaga los estándares poblacionales, en 2019 Ledesma lanza la línea “Ledesma Nat”. Una resma de papel y cuadernos totalmente sustentable que incluye hojas 100% a base de caña de azúcar, 0% de fibra de árbol, y 0% de productos químicos para blanquear. (Universidad Siglo 21, s.f.).

El presente trabajo tiene el objetivo de identificar oportunidades de exportación de cuadernos en el mercado latinoamericano, con el fin de expandir la comercialización de cuadernos a lo largo del sur del continente, ofreciendo no solo un producto de calidad, sino uno que no afecte negativamente al planeta que habitamos.

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

Objetivo General

Detectar oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para la línea de cuadernos Ledesma Nat de la empresa Ledesma para el primer semestre del año 2023.

Objetivos Específicos

1. Identificar potencial de crecimiento para la línea de cuadernos Ledesma Nat en el mercado latinoamericano.
2. Plantear una propuesta de inserción en el mercado seleccionado para la línea de cuadernos Ledesma Nat.

Análisis de la Situación

Para abordar el estudio se realiza, a continuación, un análisis interno de la empresa, y del contexto en el que se encuentra insertada, para luego profundizar en aspectos internacionales. Para ello, se recurre a herramientas como la matriz FODA y el acrónimo PESTEL.

Análisis Foda

El análisis FODA consiste en el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa en un mercado.

Tabla 1. Análisis Foda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Es pionera en innovaciones tecnológicas e industriales. - Es una de las pocas en el mundo en producir papel a base de caña de azúcar. - Aprovecha su principal producción en materia prima para la producción del papel. - Usa sus propios campos de cultivos y un servicio logístico de distribución de materia propia. - Destaca por su calidad con un valor agregado al ser 100% ecológico. - Elabora el 40% de la producción nacional, posicionándose como la segunda marca más consumida. - Cuenta con certificaciones internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión comercial en América Latina. - Abaratamiento del traslado a través de sus propios servicios logísticos. - Posibilidad de usar una estrategia de integración vertical, es decir, expandirse mediante alianzas estratégicas con proveedores, productores o clientes. - Adopción de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - No posee sedes en otros países. - Falta de relaciones internacionales. - La población desconoce acerca del aporte de esta empresa al medio ambiente. - Disminución en cuanto a la rentabilidad de su negocio en los últimos años, producto de factores externos emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución en la producción debido al descenso de consumo del producto. - Toda la producción depende de factores climáticos incontrolables, por lo cual puede haber ganancias fluctuantes. - La creciente inflación nacional y las elevadas cargas impositivas aparejadas con políticas inestables hace de este un rubro difícil de crecer.

Fuente: elaboración propia.

Análisis Pestel

El análisis PESTEL se utiliza para la identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre la empresa.

➤ Factor Político:

Existen acuerdos comerciales de los cuales Argentina es parte, tales como:

Acuerdos multilaterales: OMC desde 1995.

Uniones Aduaneras: MERCOSUR desde 1991.

Acuerdos de Libre Comercio: MERCOSUR (Colombia desde 2017, Egipto desde 2017, Israel desde 2007, Perú desde 2005, Bolivia desde 1997, y Chile desde 1996), y Chile desde 2019.

Acuerdos Marco: MERCOSUR (Marruecos desde 2010, y México desde 2006).

Acuerdos Comerciales Preferenciales: MERCOSUR (Unión Aduanera del África Meridional desde 2016, India desde 2009, México desde 2002 y Colombia, Ecuador, Venezuela desde 2004), y México desde 2007, Uruguay desde 2003, Paraguay desde 1992, Chile desde 1991, Brasil desde 1990.

Argentina cuenta, además, con diversos Organismos e Instituciones Promotoras que brindan apoyo a la exportación, ayudando a empresas interesadas en expandir su producción a nivel 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). SICE.
- Documentos de Política Comercial (2021).*

Por otro lado, el Gobierno actual pese a establecer medidas proteccionistas, necesita ampliar y diversificar las exportaciones, para sostener una apertura comercial en beneficio de la estabilidad nacional. En función de ello lanzó un plan de Exportaciones para el Desarrollo 2022, en el que el eje central es mejorar la capacidad exportadora, por medio de capacitación y asistencia a empresas para la internacionalización de sus productos, acompañado del financiamiento con líneas de inversiones específicas. Cancillería. (2022). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.*

Finalmente, en los últimos años se observa un alto retraso en la industria manufacturera en Argentina, en lo que respecta al sector productivo. Y tras la escasez de dólares, el Gobierno prepara medidas para aumentar el control de las importaciones. Como primera medida, planea restringir las importaciones que hacen las empresas de servicios. La AFIP

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 rige para las compras al exterior de bienes. Como segunda medida, se define 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 de las mismas. Además, se modificará el régimen de admisión temporal, 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 y podría achicarse a 240 días. El Diario Ar. (2022). *Por la escasez de dólares, el Gobierno prepara medidas para aumentar el control de las importaciones.*

➤ Factor Económico:

Argentina se caracteriza por la inestabilidad económica y política y por las fluctuaciones en los niveles de crecimiento año tras año, lo que lo hace un país poco confiable. Sumado a esto, algunos factores adyacentes como por ejemplo el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania provocó repercusiones económicas a nivel global que potenciaron varios de los efectos consecuentes de la pandemia, entre ellos, 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. Cancillería. (2022). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.*

En Argentina el nivel general del índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,4% mensual en julio de 2022, es decir, la variación en el precio de los bienes/servicios que representan el gasto del consumo de los hogares en comparación con los precios del año base aumentaron cerca del 10%, y acumuló en los primeros siete meses del año una variación de 46, 2%. En la comparación interanual registró un incremento de 71, 0% respectivamente. Se concluye en que la Tasa de Inflación es de más del 60% este año. INDEC. (2022). *Informe Técnico “Índice de Precios” Vol. 6 N°148.*

Por otro lado, se observó una baja en las exportaciones respecto de años anteriores debido a las constantes trabas por parte del gobierno. En julio del corriente año, la balanza comercial registró un déficit de 437 millones de dólares. Las exportaciones alcanzaron cerca de 7.800 millones de dólares y las importaciones cerca de 8.200 millones. A pesar de ello, el

intercambio comercial (exportaciones más importaciones) aumentó un 23,3% en relación al mes de julio de 2021 y alcanzó un monto de 15.983 millones de dólares.

El PBI, por su parte, disminuyó 10 veces en relación al año pasado, siendo en el primer trimestre del 2022 del 0,09%. La variación interanual del PBI fue del 6,1%, 26 décimas menor que la del año 2021. Y el riesgo país es de 2.324 puntos al día 09/09/2022, lo cual indica que, sin un buen ajuste en las políticas económicas, no se ve un buen panorama para concluir el corriente año. Datos Macro. (2022). *PIB de Argentina*.

Y finalmente, en lo que respecta al tipo de cambio, se está experimentando el mayor incremento de precios internacionales de la última década, reflejado primeramente en el aumento de precios de commodities, la alza en los precios internacionales, y la notable escasez de dólares.

Figura 1. Cotización del dólar al día 1 de octubre de 2022.



Fuente: dólar (2022)

➤ Factor Social:

La población argentina es de 47.327.407 personas, del cual el 47,05% del total actual son varones y el 52,83, mujeres, mientras el 0,12% no fue asociado a ninguno de esos dos sexos según el último censo realizado en 2022.

Por otra parte, la población relevada mediante el censo digital fue de 23.813.723, es decir, el 50,32 por ciento del universo a computar, lo que nos demuestra que más de la mitad de la población dispuso y prefirió de un medio digital para realizar el censo. Estas cifras coinciden con la estimación de que el 50% de la población tiene entre 15 y 55 años de edad, edad en la

que los medios tecnológicos son un ‘indispensable’ en el día a día. INDEC. (2022). *Gacetilla de Prensa*.

El 92% de los habitantes vive en zonas urbanas, y el resto de la población se encuentra en zonas rurales, lo cual denota que la gran mayoría de la población lleva un estilo de vida de ‘ciudad’, estimando que el 56% de la población tienen acceso a saneamiento y salud, y un 80% a agua potable y educación.

Finalmente, la tasa de desocupación se ubicó en el 7% al cierre del primer trimestre del año, con una merma de 3,2 puntos porcentuales respecto al 10,2 % de igual periodo del 2021. Se precisó además que, en el primer trimestre de 2022, la tasa de actividad se ubicó en 46,5%, con un crecimiento de 0,2 puntos porcentuales en la comparación interanual, según informes del Instituto Nacional de Estadística y Censos. INDEC. (2021). *Proyecciones Nacionales*.

➤ Factor Tecnológico:

Como se mencionó anteriormente, el proceso de la digitalización viene creciendo hace una década, y se vio impulsado enormemente con el inicio de la pandemia, en el que el uso del e commerce creció enormemente, suplantando al dinero en efectivo por medios de pago digitales. Así como este, surgió la posibilidad de realizar casi cualquier trámite de manera online, y la población adulta pese a resistirse al comienzo, tomó como costumbre la comodidad de hacer todo desde sus hogares.

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. Y la educación también se vio modificada con la inclusión de las Tic en los programas de enseñanza. De esta manera, la tecnología educativa es una parte fundamental en el proceso de aprendizaje de las nuevas generaciones, y la implementación de estas iniciativas ya comienza a considerarse una necesidad para garantizar la calidad en la enseñanza.

Finalmente, se observa una inversión en automatización industrial en las empresas, que genera cambios en los paradigmas sociales respecto de los roles anteriores. Hoy ya no son necesarias tantas personas, la mayoría de procesos son realizados por máquinas. Por otro lado, la inversión en I+D es vista como necesidad primordial, debido a los avances de las economías primermundistas, en donde lo obsoleto queda fuera.

➤ Factor Ecológico:

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible es el encargado de asistir al presidente y al jefe de Gabinete en lo relacionado con la política ambiental, y ejecuta también planes, programas y proyectos dedicados a esos temas y se ocupa del control, la fiscalización y la prevención de la contaminación. Promueve, además, el desarrollo sostenible de los lugares en los que vive la población, a través de acciones que garanticen la calidad de vida, la disponibilidad y la conservación de los bienes naturales.

A nivel mundial podría decirse que la conciencia ambiental ha logrado tomar gran relevancia debido a las tendencias ‘eco friendly’ y a las marcas que promueven este mensaje de cuidar nuestra tierra, mensaje que es aceptado por gran parte de la población juvenil que adopta de manera rápida un modo de vida ecológico. En consecuencia, hoy las medidas proteccionistas tomaron gran relevancia, aunque la justicia social definitivamente tomó un rol preponderante en el asunto.

➤ Factor Legal:

Existen ciertas leyes que deben ser tomadas en cuenta por las empresas para no caer en infracciones, se mencionan, a continuación, algunas de las cuales se hacen imperativas: La Ley N° 7873: Conservación de Caña de Azúcar; Ley N° 26.736: Producción de Pasta Celulosa y Papel; Ley N° 20.744: Régimen de Contrato de Trabajo; Resolución N° 299: Higiene y Seguridad Laboral, y Ley N° 10.208.

Análisis Comercial Internacional

➤ Posición Arancelaria

En primer lugar, se debe determinar la posición arancelaria y los requisitos para la exportación exigidos por Argentina. Siendo éste 4820.20.00.122Y en función del Sistema Informático María (SIM).

Tabla 2. Posición Arancelaria.

X PASTA DE MADERA O DE LAS DEMÁS MATERIAS FIBROSAS CELULÓSICAS; PAPEL O CARTÓN PARA RECICLAR (DESPERDICIOS Y DESECHOS) PAPEL O CARTÓN Y SUS APLICACIONES
48 PAPEL Y CARTÓN; 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 ARTICULOS SIMILARES, CUADERNOS, CARPETAS DE MESA, CLASIFICADORES, ENCUADERNACIONES (DE HOJAS MÓVILES U OTRAS), CARPETAS Y CUBIERTAS PARA DOCUMENTOS Y DEMÁS ARTICULOS ESCOLARES, DE OFICINA O DE PAPELERÍA, INCLUSO LOS FORMULARIOS EN PAQUETES O PLEGADOS («MANIFOLD»), AUNQUE LLEVEN PAPEL CARBÓN (CARBÓNICO), DE PAPEL O CARTÓN; ALBUMES 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: Elaboración propia.

De acuerdo a su tratamiento arancelario, se percibe 0% Derecho de Exportación; 7% de Reintegros Intrazona; y 7% de Reintegro Extrazona. Además de la intervención de organismos oficiales se menciona la aprobación por el Instituto Geográfico Nacional y si el embalaje incluye la utilización de pallets siempre se debe contar con el certificado de SENASA.

➤ Estructura del Mercado Internacional

Para comenzar, se analizarán los principales países importadores y exportadores del producto. De esta manera podremos identificar qué países son aquellos que comprenden la mayor parte de las transacciones comerciales del producto en cuestión.

Figura 2. Países Exportadores de la PA en el mundo.

SA4	Exportadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)▼	Cantidad exportada en 2021	Unidad de cantidad	Participación en las exportaciones mundiales (%) i	Distancia media de los países importadores (km) i
	Mundo	4.260.777	0	No medida	100	5.667
+	China i	1.616.217	467.166	Toneladas	37,9	8.377
+	Alemania i	304.028	53.611	Toneladas	7,1	1.123
+	Viet Nam	229.313	0	No medida	5,4	11.892
+	Polonia i	201.848	43.325	Toneladas	4,7	966
+	India i	184.728	118.322	Toneladas	4,3	9.847
+	Francia i	159.353	31.642	Toneladas	3,7	2.619
+	Estados Unidos de América i	148.818	0	Mixto	3,5	4.144
+	México i	121.028	0	No medida	2,8	1.649
+	Países Bajos i	109.188	24.321	Toneladas	2,6	922
+	Indonesia i	98.014	70.079	Toneladas	2,3	8.506

Fuente: TradeMap, 2022.

Figura 3. Países Exportadores de la PA dentro de ALADI.

SA4	Exportadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)▼	Cantidad exportada en 2021	Unidad de cantidad	Participación en las exportaciones mundiales (%) i	Distancia media de los países importadores (km) i
	Mundo	4.260.777	0	No medida	100	5.667
	Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) Aggregation	166.666			3,9	
+	México i	121.028	0	No medida	2,8	1.649
+	Brasil i	23.930	16.544	Toneladas	0,6	7.184
+	Colombia i	10.038	4.884	Toneladas	0,2	2.672
+	Panamá i	6.682	2.316	Toneladas	0,2	1.240
+	Perú	1.824	862	Toneladas	0	2.768

Fuente: TradeMap, 2022.

En la primera imagen se visualizan los principales 10 exportadores del producto a nivel global, comprendiendo los mismos el 70% de las exportaciones totales. También se

observan los primeros 5 países sudamericanos exportadores de la posición arancelaria. El análisis de estos datos es relevante para conocer los competidores trascendentales de Argentina.

Se observa que el exportador por excelencia y con gran ventaja sobre el resto de los países es China a nivel mundial con una participación en el mercado del 37, 9% de exportaciones del producto. En lo que respecta a países miembros de Aladi, México y Brasil son la principal competencia en lo que respecta a producción y exportación de cuadernos.

Figura 4. Países Importadores de la PA en América Latina.

SA4	Importadores	Valor importado en 2021 (miles de USD) ▼	Cantidad importada en 2021	Unidad de cantidad	Participación en las importaciones mundiales (%) ↕	Distancia media de los países proveedores (km) ↕
	Mundo	3.988.328	0	No medida	100	5.976
	América Latina y el Caribe Aggregation	175.957			4,4	
☐	México <i>i</i>	31.864	0	No medida	0,8	9.639
☐	Chile <i>i</i>	19.649	5.266	Toneladas	0,5	16.208
☐	República Dominicana <i>i</i>	15.096	1.061	Toneladas	0,4	4.711
☐	Nicaragua <i>i</i>	11.438	5.528	Toneladas	0,3	8.295
☐	El Salvador <i>i</i>	11.219	3.862	Toneladas	0,3	4.366
☐	Panamá <i>i</i>	11.154	3.783	Toneladas	0,3	9.875
☐	Guatemala <i>i</i>	10.925	3.419	Toneladas	0,3	3.941
☐	Colombia <i>i</i>	8.167	2.189	Toneladas	0,2	11.404
☐	Brasil <i>i</i>	6.935	2.553	Toneladas	0,2	16.117

Fuente: TradeMap, 2022.

Por otro lado, se observan los 10 principales países importadores de la posición arancelaria en América Latina, en la que destaca México con una participación de casi 0, 8% de exportaciones mundiales; al que le siguen Chile, y República Dominicana con 0,5% y 0,4% de participación en el mercado, y luego se observa a Nicaragua, El Salvador y Panamá con un 0,3%.

Figura 5. Países Importadores de la PA en el mundo.

SA4	Importadores	Valor importado en 2021 (miles de USD)▼	Cantidad importada en 2021	Unidad de cantidad	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)
	Mundo	3.988.328	0	No medida	100	5.976
☐	Estados Unidos de América <i>i</i>	885.506	0	Mixto	22,2	10.122
☐	Alemania <i>i</i>	305.772	71.636	Toneladas	7,7	3.206
☐	Reino Unido <i>i</i>	239.440	0	No medida	6	6.539
☐	Francia <i>i</i>	207.639	45.896	Toneladas	5,2	3.189
☐	Países Bajos <i>i</i>	199.470	46.914	Toneladas	5	3.297
☐	Canadá <i>i</i>	143.845	0	Mixto	3,6	6.568
☐	Japón <i>i</i>	118.147	27.641	Toneladas	3	3.088
☐	Australia <i>i</i>	106.035	0	No medida	2,7	8.661
☐	España <i>i</i>	92.035	0	No medida	2,3	5.344
☐	Bélgica <i>i</i>	83.161	17.119	Toneladas	2,1	2.599
☐	Polonia <i>i</i>	77.953	14.201	Toneladas	2	3.081
☐	Italia <i>i</i>	75.370	15.241	Toneladas	1,9	3.757
☐	Suiza <i>i</i>	57.359	8.314	Toneladas	1,4	1.979
☐	Rusia_Federación de <i>i</i>	55.668	13.748	Toneladas	1,4	4.366
☐	Austria <i>i</i>	51.977	11.349	Toneladas	1,3	867
☐	Irlanda <i>i</i>	43.545	11.963	Toneladas	1,1	4.397
☐	Hong Kong, China <i>i</i>	41.589	12.231	Toneladas	1	1.687
☐	Hungría <i>i</i>	38.287	0	No medida	1	4.634
☐	Corea_República de	34.480	5.230	Toneladas	0,9	2.588
☐	República Checa <i>i</i>	33.550	0	No medida	0,8	2.971
☐	Emiratos Árabes Unidos	32.505	0	No medida	0,8	5.620
☐	Suecia <i>i</i>	32.318	8.972	Toneladas	0,8	3.286
☐	Iraq	32.013	10.957	Toneladas	0,8	5.811
☐	México <i>i</i>	31.864	0	No medida	0,8	9.639

Fuente: TradeMap, 2022.

Se observa, además, que, de la lista mencionada anteriormente, solo México se encuentra entre los 25 países que más importan el producto a nivel mundial. Por lo tanto, a simple vista sería un buen consumidor potencial.

➤ Exportaciones de Ledesma

Es necesario mencionar que Ledesma, actualmente, además de llegar a todo el país, ofrece sus productos a países limítrofes como Chile, Paraguay, Bolivia y Uruguay. Siendo en Europa Alemania, España, Francia, Suiza e Italia sus principales destinos.

Además, según informa Ledesma (2022), la compañía ya está utilizando su nueva resmitera con la que amplía su producción de papel Ledesma NAT, 100% caña y 0% químicos. Ledesma estima producir 96.500 toneladas anuales de las cuales Grupo Ledesma tiene aproximadamente un 52% de participación de mercado.

Figura 6. Principales Exportaciones de Argentina para la PA.

Comercio bilateral	Importadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)*	Cantidad exportada en 2021	Unidad de medida	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%) †	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km) †
	Mundo	732	218	Toneladas	100	
☐	Uruguay	394	188	Toneladas	0,1	10.625
☐	Chile	132	15	Toneladas	0,5	16.208
☐	Perú	42	3	Toneladas	0,2	15.427
☐	Bolivia_Estado Plurinacional de	40	3	Toneladas	0,03	14.181
☐	México	34	2	Toneladas	0,8	9.639
☐	Paraguay	31	5	Toneladas	0,02	7.332
☐	Colombia	19	1	Toneladas	0,2	11.404
☐	Honduras	16	1	Toneladas	0,1	4.311
☐	Guatemala	13	1	Toneladas	0,3	3.941
☐	Ecuador	12	0	Toneladas	0,06	9.014

Fuente: TradeMap, 2022.

Dentro de los principales destinos de las exportaciones argentinas en lo que respecta a cuadernos se encuentran Uruguay como principal destino, al que le sigue Chile, Perú, Bolivia y México, como los principales 5 destinos de la producción nacional. Esto denota la visión de los competidores respecto de la exportación de este producto, y las oportunidades no aprovechadas aún por Ledesma, en donde, con un buen proyecto de internacionalización lograría posicionar su producto.

Diagnóstico y Discusión

En base a los resultados del análisis de datos extraído del informe realizado a la empresa Ledesma sobre el aspecto interno de la misma y del contexto en el cual se encuentra, se puede observar que la industria se encuentra dentro de un entorno crítico respecto de lo acontecido en los últimos años. Sin embargo, se vislumbran oportunidades comerciales, que, de ser aprovechadas, serían un puntapié importante en la empresa.

En lo que se refiere al análisis interno de Ledesma, se destacan las grandes oportunidades de internacionalización como consecuencia de la oferta de una amplia gama de productos con potencial de expansión, y de la posibilidad de una integración vertical. Sumado a esto, el hecho de que Ledesma sea una de las pocas empresas en el mundo en producir papel a base de caña de azúcar y tenga una gran trayectoria, le brinda la gran ventaja de ser un diferencial en el mundo; sin olvidarse de que, además, brinda al mercado un producto ecológico aprovechando su producción principal y sus propios campos, como así también sus propios servicios logísticos, los que le permiten costos muchos más bajos, que podrían verse reflejados en el precio final del producto como factor diferencial. Aunque, debería preverse que aún no cuenta con sedes en otros países y en los últimos años su producción descendió.

Por otra parte, en lo que respecta al macroentorno, se visualizó una situación de incertidumbre y con constantes trabas. Primeramente, en lo que respecta a lo económico y político, con restricciones por parte del gobierno hacia las importaciones y exportaciones, grandes problemas de inflación, aumento de costos e incremento en los precios, grandes niveles de endeudamiento, y trabas en lo referido al transporte internacional. Esto hace que la posibilidad de expansión sea aún más difícil, considerando la inestabilidad económica del entorno al cual la empresa está sujeta, y el riesgo de tener, consecuentemente, pérdidas financieras importantes provocados por la inflación, el incremento de costos, y las trabas al transporte. Por ello, la empresa deberá focalizar en sus fortalezas para atravesar los desafíos, sabiendo que Argentina cuenta con una gran variedad de acuerdos comerciales entre los que destacan los que mantiene con sus países vecinos y México, y los organismos de apoyo a la internacionalización. Además del aprovechamiento que puede hacer de las tendencias ‘eco friendly’ que tomaron relevancia en la última década.

Finalmente, en lo referido al análisis internacional, se observó que México y Brasil son los principales competidores de Ledesma dentro de Latinoamérica en lo que refiere a la

exportación de cuadernos. Aunque, México también se encuentra entre los 25 principales países importadores del producto a nivel mundial, y es el principal consumidor e importador del producto en Aladi, seguido de Chile, República Dominicana, Nicaragua, El Salvador y Panamá. Esto, y teniendo en cuenta que Ledesma actualmente exporta a Chile, Paraguay, Bolivia y Uruguay; y que los principales importadores de cuadernos en Argentina son Uruguay, Chile, Perú, Bolivia y México, hacen que se visualizan a simple vista varios mercados con potencial de expansión, y grandes oportunidades de internacionalización para aprovechar.

Marco Teórico

Se mencionan, a continuación, las herramientas seleccionadas para cumplir los objetivos específicos del presente trabajo.

Para el desarrollo del primer objetivo específico: identificar posibles mercados latinoamericanos con potencial de crecimiento para la línea de cuadernos Ledesma Nat, se utiliza la matriz de selección de mercados internacionales. La finalidad de esta herramienta es identificar el país más favorable para exportar el producto mediante la valoración de diferentes criterios.

El proceso es el siguiente: se comienza con una preselección de países (entre 3 y 5) que por lo general son mercados cercanos culturalmente, con los que se tienen menos diferencias en lenguaje, educación, costumbres, formas de hacer negocios, o desarrollo económico e industrial. A estos, se les aplican filtros sobre los cuales se va a hacer la selección. Cada una de las variables, deben ser relevadas objetivamente en cada país preseleccionado, y se les asigna un puntaje según una tabla de referencia que se debe confeccionar previamente. Generalmente se utiliza un rango de 1 a 5 aplicando coeficientes en función de las especificidades de la empresa y los países que se están analizando, para de esta manera ponderar cada una con el fin de atribuir más peso a los criterios más importantes.

Los criterios generales son los aspectos macroeconómicos y barreras de acceso a los países cuya selección se está realizando; y los criterios específicos se relacionan directamente con el producto o servicio que se va a exportar. Global Negotiator. (2022). *Matriz de selección de países*.

Por último, se debe proceder con el relevamiento de cada variable para cada país. Esa información se registra en una planilla para, finalmente, volcar esos puntajes en una planilla general multiplicando el puntaje de cada país - variable por el peso asignado a cada variable. Como resultado, nos va a demostrar el puntaje obtenido para cada uno de los países, siendo el país que obtenga el mayor puntaje el mercado objetivo por ser el que representa menor riesgo para la empresa. Cerviño Fernández J. (2014). *Nuevas Perspectivas para un Mercado Globalizado*.

Figura 7. Matriz de Selección de Mercados.

CRITERIOS	PESO POND.	PAIS A		PAIS B		PAIS C	
		PTOS.	VALOR	PTOS.	VALOR	PTOS.	VALOR
Adaptación del producto	25	9	225	4	100	8	200
Indicadores comerciales	20	6	120	6	120	9	180
Indicadores macroeconómicos	15	8	160	4	80	5	100
Cercanía geográfica	15	5	75	10	150	8	120
Tamaño del mercado	15	7	105	9	135	8	120
Trámites aduaneros	10	9	45	3	15	5	25
TOTAL	100		730		600		745

Fuente: Mexport (2022).

Por otra parte, para el desarrollo del segundo objetivo específico: plantear una propuesta de inserción en el mercado con mayor potencial para la línea de cuadernos Ledesma Nat, se utilizan las 4P de Marketing o Marketing Mix Internacional. Dicha herramienta surge del término creado por McCarthy en 1960, que se utiliza para englobar y trabajar sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación, es decir, las variables tradicionales con las que una organización cuenta para conseguir sus objetivos comerciales.

El estudio de la variable producto engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa, y es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Dentro de este se estudian aspectos como la diferenciación del resto de los productos, el público al que está dirigido, y presentación o nombre del producto.

El precio es la variable por la cual entran los ingresos de una empresa. Para fijarlo se debe estudiar al consumidor, como así también al mercado, los costos, y la competencia. De esta forma el consumidor comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él. Se hace foco en el costo de producción, valor de comercialización, competitividad del precio adoptado, y oferta y demanda.

Por otro lado, la variable plaza o distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. Se detiene en aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte,

localización de puntos de venta, procesos de pedidos. Se detiene en aspectos como hacia dónde se dirigen los consumidores para obtener su producto, medios para llegar a los centros de distribución y estrategia logística a utilizar para diferenciar la empresa.

Finalmente, la promoción o comunicación es el medio por el cual las empresas pueden dar a conocer sus productos. Existen diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. Se ven dentro de esta variable las ferias internacionales, canales a utilizar para que el consumidor conozca el producto, Internet, publicidades, emisoras de radio, panfletos, etc.

La forma en que se combinen estas herramientas dependerá del producto, del mercado, del público objetivo, de la competencia y de la estrategia que se haya definido. Roberto Espinosa. (2014). *“Marketing Mix Internacional (4Ps)”*.

Plan de Implementación

Se procede al abordaje de los objetivos mediante el uso de las herramientas seleccionadas.

Para dar respuesta al primer objetivo específico, se realiza una preselección de países para luego hacer el relevamiento de los indicadores que deberán arrojar como resultado final el mercado objetivo. Para esta preselección se tuvieron en cuenta los principales importadores de cuadernos en América Latina, y los principales destinos de exportaciones de cuadernos en Argentina.

Como se mencionó en el análisis internacional, los principales importadores del producto en América Latina son México, Chile, República Dominicana, Nicaragua, y El Salvador. Y entre los principales destinos de las exportaciones de cuadernos de Argentina se encuentran Uruguay, Chile, Perú, Bolivia y México. Como actualmente la empresa Ledesma exporta a países como Chile, Uruguay, y Bolivia, se desechan estos de entre los potenciales mercados, quedando como países preseleccionados para la matriz México, República Dominicana, Nicaragua, y Perú.

Por otro lado, se mencionan las variables seleccionadas: PBI per cápita, tasa de inflación anual, índice de riesgo país, facilidad para hacer negocios, índice de libertad económica, valor importado de cuadernos, derechos a las importaciones, aranceles aplicables a la importación, índice de desempeño logístico, distancia desde Argentina, IDH, índice de desempeño ambiental, y población total. En función de ellas se procede a realizar la ponderación que varía del 1 al 5, siendo 1 el peor valor y 5 el mejor valor en referencia al rango asignado para cada uno.

Tabla 3. PBI per cápita (USD).

PAISES	PBI per cápita (USD)	VALOR	VALOR	RANGO
MÉXICO	9.926	5	1	<4.000
REP DOMINICANA	7.268	4	2	5.000 – 6.000
NICARAGUA	2090	1	3	6.000 – 7.000
PERÚ	6.126	3	4	7.000 – 8.000
			5	>9.000

Fuente: Elaboración propia con datos de FMI World Economic Outlook.

Tabla 4. Tasa de Inflación Anual (%).

PAISES	TASA DE INFLACIÓN (%)	VALOR	VALOR	RANGO
MÉXICO	8,03	2	1	>9
REP DOMINICANA	8,63	2	2	7 - 8
NICARAGUA	11,52	1	3	6 - 7
PERÚ	7,5	2	4	5 - 6
			5	<4

Fuente: Elaboración propia con datos de Datos Macro.

Tabla 5. Índice de Riesgo País (PB).

PAISES	ÍNDICE - RIESGO PAÍS (PB)	VALOR	VALOR	RANGO
MÉXICO	300	3	1	>400
REP DOMINICANA	450	4	2	300 - 400
NICARAGUA	472	1	3	200 - 300
PERÚ	165	4	4	100 - 200
			5	<100

Fuente: Elaboración propia con datos de Coface.

Tabla 6. Facilidad para hacer Negocios.

PAISES	FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS	VALOR	VALOR	RANGO
MÉXICO	60	5	1	>180
REP DOMINICANA	115	3	2	140 - 180
NICARAGUA	142	2	3	100 - 140
PERÚ	76	4	4	60 - 100
			5	<60

Fuente: Elaboración propia con datos de Datos Macro.

Tabla 7. Índice de Libertad Económica.

PAISES	ÍNDICE - LIBERTAD ECONÓMICA	VALOR	VALOR	RANGO
MÉXICO	65,5	3	1	<5
REP DOMINICANA	62,1	3	2	5 - 6
NICARAGUA	56,3	2	3	6 - 7
PERÚ	67,7	3	4	7 - 8
			5	>8

Fuente: Elaboración propia con datos de Heritage Foundation.

Tabla 8. Valor Importado de Cuadernos (miles de USD).

PAISES	VALOR IMPORTADO DE CUADERNOS (MILES DE USD)	VALOR	RANGO
MÉXICO	31.864	5	<5.000
REP DOMINICANA	15.096	4	5.000 – 10.000
NICARAGUA	11.438	3	10.000 – 15.000
PERÚ	6.055	2	15.000 – 20.000
			>20.000

Fuente: Elaboración propia con datos de TradeMap.

Tabla 9. Derechos a las Importaciones IVA (%).

PAISES	DERECHOS A LAS IMPORTACIONES IVA (%)	VALOR	RANGO
MÉXICO	16	2	<20
REP DOMINICANA	18	2	15 - 20
NICARAGUA	15	2	10 - 15
PERÚ	18	2	5 - 10
			>5

Fuente: Elaboración propia con datos de Datos Macro.

Tabla 10. Índice de Desempeño Logístico.

PAISES	ÍNDICE – DESEMPEÑO LOGÍSTICO	VALOR	RANGO
MÉXICO	3,05	4	<1
REP DOMINICANA	1,21	2	1 - 2
NICARAGUA	2,53	3	2 - 3
PERÚ	2,69	3	3 - 4
			>4

Fuente: Elaboración propia con datos de Legiscomex.

Tabla 11. Distancia desde Argentina.

PAISES	DISTANCIA DESDE ARGENTINA (Km)	VALOR	RANGO
MÉXICO	8.000	2	<10.000
REP DOMINICANA	6,388	3	7.000 – 10.000
NICARAGUA	6,125	3	5.000 – 7.000
PERÚ	3,441	5	3.000 – 5.000
			>3.000

Fuente: Elaboración propia con datos de Google Maps.

Tabla 12. Índice de Desarrollo Humano (IDH).

PAISES	ÍNDICE – DESARROLLO HUMANO	VALOR	VALOR	RANGO
MÉXICO	77	5	1	<60
REP DOMINICANA	75	5	2	60 - 65
NICARAGUA	66	3	3	65 - 70
PERÚ	77	5	4	70 - 75
			5	>75

Fuente: Elaboración propia con datos de Datos Macro - ONU.

Tabla 13. Matriz de Selección de Mercado.

VARIABLES	PESO	MEXICO	REPUBLICA DOMINICANA	NICARAGUA	PERÚ
	(%)	VALOR/PONDERACIÓN	VALOR/PONDERACIÓN	VALOR/PONDERACIÓN	VALOR/PONDERACIÓN
PBI per cápita (USD)	10	5 0,5	4 0,4	1 0,1	3 0,3
Tasa de Inflación Anual (%)	10	2 0,2	2 0,2	1 0,1	3 0,3
Índice - Riesgo País (PB)	10	3 0,3	4 0,4	1 0,1	4 0,4
Facilidad para hacer Negocios	15	5 0,75	3 0,45	2 0,3	4 0,6
Índice - Libertad Económica	10	3 0,3	3 0,3	2 0,2	3 0,3
Valor Importado de Cuadernos (miles de USD)	15	5 0,75	4 0,6	3 0,45	2 0,3
Derechos a las Importaciones IVA (%)	5	2 0,1	2 0,1	2 0,1	2 0,1
Índice – Desempeño Logístico	10	4 0,4	2 0,2	3 0,3	3 0,3
Distancia desde Argentina	10	2 0,2	3 0,3	3 0,3	5 0,5
Índice – Desarrollo Humano (IDH)	5	5 0,25	5 0,25	3 0,15	5 0,25
TOTAL	100%	3,75	3,2	2,1	3,35

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos denotan que México es el mercado objetivo por consecuencia de obtener el puntaje más alto, y por ende es el país que presenta el riesgo más bajo para realizar una operación de exportación.

Para la inserción al nuevo mercado que se plantea en el segundo objetivo específico se utilizará la herramienta de marketing mix internacional. Comenzando por el análisis del producto, se considera que éste podría realizar una adaptación en su presentación para su ingreso al mercado mexicano, para de esta forma lograr que el producto capte la atención de los potenciales consumidores por sus atractivos colores y diseños acordes a la cultura mexicana. Sin embargo, se considera que no requiere el desarrollo de una nueva marca, para, de esta forma, aprovechar la posición de liderazgo de Ledesma en el mercado argentino para posicionar los mismos valores en el nuevo mercado.

Figura 8. Cuaderno Ledesma Nat



Fuente: Ledesma, 2022.

En lo relacionado a la promoción del producto, se puede hacer uso de las diferentes plataformas digitales, tanto redes sociales como páginas de ecommerce como MercadoLibre, Ebay, o Instagram inclusive. Y se sugiere que se negocie con los clientes directos la exhibición del producto tanto en los mismos locales como en ferias internacionales o rondas de negocio junto a banners que indiquen que se trata de un producto 100% ecológico. Además, se pueden ofrecer descuentos para estudiantes, o por cantidad para mayor circulación de este en el nicho de mercado.

Por otra parte, en lo que respecta a la variable plaza, se considera que la importadora mexicana solicitaría una cantidad de 16.000 unidades de cuadernos Ledesma Nat. Por lo que

los mismos se transportarán dentro de 80 cajas de 40 unidades cada una, con un peso de 428 gramos, resultando un total de 6.848 Kg en total. El medio de transporte elegido es el marítimo y el incoterm seleccionado será FOB (*Free on Board*), debido a la distancia entre ambos países, y al bajo valor unitario del producto. Además, se propone realizar la operación en un contenedor de 20' LCL (*Less than Container Load*) lo que significa que el mismo se transportará en 5 pallets que ocupan la mitad de un contenedor para abaratar costos. Y para concluir, se recomienda como medio de pago a la carta de crédito, que, si bien es de las más costosas, es el instrumento ideal para las primeras operaciones cuando recién se inicia una relación comercial.

Por último, se define el precio, y para ello se procede a la realización del cálculo FOB. Para luego calcular el valor CIF (*Cost Insurance and Freight*). Y Una vez obtenido el valor CIF, se procede a calcular el valor DDP (*Delivery Duty Paid*) para obtener el valor de la mercadería con todos los derechos pagos, siendo éste: valor CIF + IVA México (16%) + honorarios del despachante (1%) + servicio de Aduana (0,45%) + derechos de importación (4%)

Tabla 14. Cálculo.

Descripción	Valores
Cantidad de mercadería	16.000 unidades
COSTOS DE EXPORTACIÓN	
Costo de la mercadería	22.376 USD
Envases y Embalajes	45 USD
Flete interno	80 USD (desde la planta distribuidora hasta el puerto de Buenos Aires)
Seguro interno	30 USD
Gastos Directos	150 USD
GASTOS INDIRECTOS	
Honorarios de Despachante de Aduana	1%
Gastos bancarios	0.25%
Comisión del Agente	3%
Comisiones Varias	4,25%
Derechos de Exportación	0%
Utilidad Neta	10% sobre el valor FOB
Reintegros	7%
RESULTADOS TOTALES	
Total de costos de exportación	22.681,00 USD
Total gastos indirectos	1.039,29 USD
Costo total	23.720,29 USD
Utilidad Neta	2.445,39 USD
Derechos Generales	NO
Derechos Totales	NO
Anticipo importación a la ganancias	NO
Reintegro	1.711,77 USD
FOB TOTAL	24.453,91 USD
FOB UNITARIO	1,53 USD
CIF	24.453,91 USD + 2.400,00 USD + 400,000 USD
CIF TOTAL	27.253,00
DDP	27.253,00 +4.360,63 +272,54+ 122,64+ 1.090,16
DDP TOTAL	33.099,88 USD
DDP UNITARIO	2,07 USD

Fuente: elaboración propia.

Se detalla, además, que la documentación necesaria para realizar la operación es la Factura proforma, factura comercial tipo E, certificado de origen, packing list, carta de crédito, certifica, certifico Producto Yungas - FCA, y conocimiento de embarque.

Y para concluir, se procede a la realización de un diagrama de Gantt con el que se concluye la planificación del proyecto de exportación.

Tabla 15. Proceso de Exportación.

Proceso Exportador	Nov 15- 30	Dic 1- 15	Dic 16- 31	Ene 1- 15	Ene 16- 31	Feb 1- 15	Feb 16- 28	Mar 1- 15	Mar 16- 31	Abr 1- 15	Abr 16- 30	May 1- 15	May 16- 31	Jun 1- 15	Jun 16- 30
ETAPA 1: COMERCIAL															
Decisión de internacionalizar la empresa															
Información y Análisis															
- Clasificación arancelaria															
- Tratamiento - requisitos															
- Investigación de Mercado															
Planificación Operativa															
Planificación Financiera															
Estrategia Comercial															
- Selección Canal															
- Promoción															
Oferta Comercial															
ETAPA 2: OPERATIVA															
Firma contratos comerciales															
Instrumentos de Cobranza															
Producción															
Contratación fletes – seguros															
Trámites Aduaneros															
- Documentos															
- Permiso de Embarque															
- Control Aduanero															
- Pago de Derechos															
Presentación Documentos al Banco															
ETAPA 3: FINAL															
Cobro de Reintegros															
Cobro de Venta															
Recupero Seguros Causión															
Reclamos - Controles															
Análisis de Resultados															

Fuente: elaboración propia.

Se tiene en cuenta que tiempos asignados a cada una de las etapas del proceso son estimados y tienen por objetivo listar las actividades mas importantes del proceso en un orden cronológico. El mismo deberá ser actualizado conforme se avance con el proyecto.

Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo tuvo como objetivo principal la detección de oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para la línea de cuadernos Ledesma Nat de la empresa Ledesma. Se destacó que el producto cuenta con características altamente valoradas por las nuevas generaciones de consumidores cuya consciencia ecológica desencadenan un cambio en los hábitos de consumo. Por otro lado, el papel elaborado a base de caña de azúcar es producido por solo cuatro países en el mundo dentro de los cuales se encuentra Argentina, donde la total producción del producto está en manos del Grupo Ledesma, cuya trayectoria e innovación la posicionan dentro del ranking de empresas con mejor tecnología.

Se concluyó, entonces, en que no solo el producto posee un gran potencial, sino que también lo posee el Grupo Ledesma. Sin embargo, las condiciones macroeconómicas de Argentina generan una ola de incertidumbre y constantes trabas, por lo que se prevé que tomaría más tiempo salir de la actual crisis dentro del mercado argentino. Por ello, se finalizó el trabajo con la clara idea de que la mejor opción es expandir la comercialización de este producto a mercados externos, comenzando por los países latinoamericanos.

El estudio abordado indicó que México es el país óptimo para realizar la expansión del producto. Por lo que se recomienda que, para su internacionalización, se comience contactando a los principales importadores del producto, para luego comenzar a explorar el mercado mexicano. Sería oportuno invertir en promoción y marketing a través de plataformas y medios digitales que permitan llegar al público adolescente en primer lugar, quienes son los mayores consumidores de este tipo de productos. Y se recomienda realizar un estudio de mercado focalizado en el país objetivo, para, de esta forma, conocer en detalle los productos y empresas competidoras, las preferencias de los consumidores, y el grado de lealtad a la marca y el producto, y así comprobar que el resultado del estudio abordado es el correcto.

Bibliografía

Calculadora VUCE. (2022). Obtenido de: <https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/posiciones>

Cancillería. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2022). Obtenido de: <https://cancilleria.gob.ar/es/destacados/el-gobierno-nacional-lanzo-el-plan-de-exportaciones-para-el-desarrollo-2022>

Cerviño Fernández J. Nuevas Perspectivas para un Mercado Globalizado. (2014). Obtenido de: <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=1251366>

Datos Macro. (2022). Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina#:~:text=El%20PIB%20sube%20un%200,Argentina%20en%20el%20primer%20trimestre&text=Esta%20tasa%20es%2010%20d%C3%A9cimas,fue%20del%208%2C7%25>.

Datos Macro. IPC de Argentina. (2022). Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

Datos Macro. PIB de Argentina. (2022). Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>

Diario del Exportador (2022). Obtenido de: <https://www.diariodelexportador.com/2017/07/organismos-e-instituciones-promotoras-y.html>

Doing Bussines. (2022) Obtenido de: <https://archive.doingbusiness.org/es/rankings?region=latin-america-and-caribbean>

Dólar Hoy. (2022) Obtenido de: <https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>

El Diario Ar. Por la escasez de dólares, el Gobierno prepara medidas para aumentar el control de las importaciones. (2022). Obtenido de https://www.eldiarioar.com/economia/escasez-dolares-gobierno-prepara-medidas-aumentar-control-importaciones_1_9261899.html.

Freedom House . (2021). Obtenido de <https://freedomhouse.org/>

Freedom House . (2021). Obtenido de <https://freedomhouse.org/countries/freedom-world/scores>

Global Negotiator. Matriz de selección de países. (2022). 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.>

Heritage. (2021). Obtenido de <https://www.heritage.org/index/ranking>

INDEC. Gacetilla de Prensa. (2022). Obtenido de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-GacetillaCompleta-355#:~:text=19%2F05%2F2022&text=Porcentaje%20de%20completamiento%20del%20Censo,porcentual%20del%20operativo%20de%20campo.>

INDEC. Informes Técnicos, Vol.6 N° 148 “Índice de Precios” (2022). Obtenido de: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

INDEC. Informes Técnicos. (2022). Obtenido de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-2#:~:text=En%20julio%20de%202022%2C%20las,de%2015.983%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>

INDEC. Proyecciones Nacionales. (2021). Obtenido de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

ITC. Trade Map. (2022). Obtenido de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c4820%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Ledesma. (2022). Obtenido de: <https://www.ledesma.com.ar/2021/10/28/ledesma-finalizo-su-zafra-2021/#:~:text=La%20recuperaci%C3%B3n%20en%20la%20demanda,Ledesma%20estima%20producir%2096.500%20toneladas.>

Ledesma. (2022). Obtenido de: <https://www.ledesma.com.ar/papel-y-cuadernos/>

OECD. (2022). Obtenido de: [https://oec.world/es/profile/hs/recovered-paper#:~:text=Exportaciones%3A%20En%202020%20los%20principales,%2C%20y%20Francia%20\(%24246M\).](https://oec.world/es/profile/hs/recovered-paper#:~:text=Exportaciones%3A%20En%202020%20los%20principales,%2C%20y%20Francia%20(%24246M).)

PUENTE. (2022). Obtenido de: <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>

Roberto Espinosa. Marketing Mix. (2022). Obtenido de: <https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

SICE. Documentos de Política Comercial. (2022). Obtenido de: http://www.sice.oas.org/ctyindex/ARG/ARGagreements_s.asp

SICE. Tratados Bilaterales de Inversión. (2022). Obtenido de: http://www.sice.oas.org/ctyindex/arg/argbits_s.asp

Trade Map. (2022). Obtenido de: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c4820%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2022). Obtenido de: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7c4820%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2022). Obtenido de: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c16%7c%7c%7c4820%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2022). Obtenido de: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c4820%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2022). Obtenido de: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7c4820%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2022). Obtenido de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c4820%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Universidad Siglo 21 (s.f) Seminario Final de Comercio Internacional. Obtenido de: Reporte de Caso

VeriTrade. Información de Comercio Exterior de América Latina y el Mundo. (2022). Obtenido de: <https://www.veritradecorp.com/es/argentina/importaciones-y-exportaciones/cuadernos/482020>

VeriTrade. Información de Comercio Exterior de América Latina y el Mundo. (2022). Obtenido de: <https://www.veritradecorp.com/es/argentina/importaciones-y-exportaciones-ledesma-saai/cuit-3050125030>

VUCE. Ventanilla única de comercio exterior. (2022). Obtenido de: <https://ci.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=4820.20.00.122Y&operacion=exportacion>

VUCE. Ventanilla única de comercio exterior. (2022). Obtenido de: <https://ci.vuce.gob.ar/posicion/tributaciones?posicion=4820.20.00.122Y&operacion=exportacion>