



---

Papel a base de  
caña de azúcar, el  
futuro de la  
sustentabilidad y  
su exportación a  
América Latina.

---

Licenciatura en comercio  
internacional  
Trabajo final de grado  
Legajo: Vcin04373

---

Guimera Gauna Alan Nicolás  
DNI: 37121274

---

## **Resumen**

En el siguiente Reporte se planteó un proyecto de exportación con el objetivo de aprovechar una oportunidad de negocios en el continente de América Latina para las resmas de hoja A4 producida por la empresa Ledesma SAAI, este producto considerado un biopapel es realizado con rezago de caña de azúcar la cual es la materia prima básica de la empresa. Se analizó el proceso productivo y sus ventajas competitivas en América Latina, poniendo como base la sustentabilidad del producto, se compararon distintas variables que ayudaron a determinar cuál sería el destino ideal del producto, se llegó a la conclusión final de que el destino del mismo sería Perú. Luego se utilizó la herramienta del “Marketing mix internacional” se logró identificar las necesidades del producto en el destino, el precio competitivo y sus componentes tributarios, se analizó el medio de transporte óptimo para el arribo del producto a tiempo y técnicas promocionales que ayudaron a el conocimiento del producto. Por último se realizó un diagrama detallando los pasos a cumplir y respetar por la empresa.

Palabras claves: Argentina, Perú, caña, bagazo, biopapel.

## **Abstract**

In the following Report, an export project was proposed with the aim of taking advantage of a business opportunity in the Latin American continent for reams of A4 sheets produced by the company Ledesma SAAI; this product considered a biopaper is made with leftover sugarcane sugar which is the basic raw material of the company. The production process and its competitive advantages in Latin America were analyzed, based on the sustainability of the product, different variables were compared that helped determine what the ideal destination of the product would be, the final conclusion was reached that its destination would be Peru. Then the "international Marketing Mix" tool was used, it was possible to identify the needs of the product at the destination, the competitive price and its tax components, the optimal means of transport for the arrival of the product on time and promotional techniques that helped product knowledge. Finally, a diagram was made detailing the steps to be fulfilled and respected by the company.

Keywords: Argentina, Peru, cane, bagasse, biopaper.

## Introducción

En este trabajo se busca determinar la viabilidad de exportar un producto característico de la empresa LEDESMA SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Agroindustrial) como lo es el papel, si bien no es su producto principal el cual si es el azúcar, el papel que genera la empresa tiene una particularidad única, y es que es creado a partir de los desechos de la caña de azúcar. En Ledesma se produce con la mejor calidad, se preservan los ecosistemas que los rodean y cuidan el bienestar de las comunidades donde están presentes. El Ingenio, como se lo suele denominar, es una empresa agroindustrial con 111 años de historia, líder en la producción de azúcar y papel, y con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales. Comprometida con el desarrollo del país, emplea a cerca de 7.000 personas que en su mayoría trabajan en Jujuy, provincia en la que nació Ledesma y donde tiene 40.000 hectáreas destinadas a la cosecha de su principal materia prima: la caña de azúcar. Este cultivo se renueva anualmente, se aprovecha por completo. Con el jugo de la caña, se elabora azúcar, producto fundacional de la empresa, y el alcohol que a su vez utiliza para producir bioetanol, combustible con el que se mezclan las naftas en todo el país. La empresa, desde hace mas de 50 años utiliza la fibra de la caña para fabricar papel, al que le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, repuestos escolares y papel ilustración, entre otros productos. Además, partes de las fibras y la medula de la caña se envía a las calderas de biomasa para generar energía limpia, que luego la compañía emplea en sus procesos industriales (Ledesma SAAI).

América Latina goza de grandes reservas naturales y climas óptimos para la generación de la flora y fauna, la protección de las mismas es vital para nuestro ecosistema. Vemos en el producto basado en el rezago de la caña de azúcar llamado “bagazo” un gran potencial para evitar la deforestación de árboles la cual es necesaria para la producción del papel.

En nuestro país, el Ingenio Ledesma tiene la competencia de la empresa Papelera Tucumán, la cual también genera papel con la fibra de caña de azúcar con la diferencia que se mezcla con un mix de celulosa proveniente de la madera.

A nivel mundial países como India, Sudáfrica, Colombia y Argentina producen papel de fibras de caña de azúcar. Lo que posiciona a nuestro país como uno de los referentes en América latina.

El objetivo de la producción de este papel sustentable es ofrecer al mercado un producto en línea con las tendencias mundiales centradas en el medio ambiente. El gran potencial de este producto se encuentra en que es totalmente sostenible incluyendo hojas 100% a base de caña de azúcar y 0% de productos químicos para blanquear.

El uso de las energías renovables producidas por la misma empresa es una de sus ventajas competitivas ya que usa el 50% de sus propias energías para la producción del producto en cuestión. Esto remarca el compromiso de la empresa en reducir la contaminación y la reducción de gases de efecto invernadero.

Dentro de este reporte se exploran nuevos mercados objetivos dentro de Latinoamérica con el fin de generar alianzas comerciales con los países miembros del Mercosur tanto como aquellos que no lo son. Se seleccionó al papel como producto a analizar para su comercialización a nivel internacional por sus características únicas, por sus beneficios al medio ambiente y su característica de sustentabilidad.

## **Objetivo General y Objetivos Específicos**

### *Objetivo general:*

Identificar oportunidades comerciales en América latina que permitan la exportación del papel sustentable de la empresa Ledesma SAAI para el periodo 2022/2023

### *Objetivos específicos:*

- 1) Realizar análisis de los mercados de América latina sobre el papel sustentable y seleccionar la mejor alternativa dentro de la región para la exportación.
- 2) Desarrollar estrategias viables y sustentables de penetración del mercado seleccionado.

## Análisis de la situación

El grupo Ledesma es un grupo económico Argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya su compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), ubicada en la localidad de Libertador General San Martín en la provincia de Jujuy, en el norte Argentino. La ciudad y el establecimiento están dentro de la reserva de biosfera de las yungas. Más de 40.000 hectáreas en campos de caña de azúcar. Desde el punto de vista económico, la riqueza de este lugar es por excelencia la agricultura, específicamente la caña de azúcar.

Son parte del grupo empresario Ledesma SAAI:

- Castinver: comercializa papeles y cuadernos producidos por el grupo.
- Bio Ledesma: especializada en la producción y venta de bioetanol.
- Ledesma frutas (ex Citrusalta S.A): concentra la producción de frutas frescas, jugos concentrados y aceites esenciales a partir de naranjas, pomelos y limones.
- Agregamos que hasta hace corto tiempo el grupo conservaba un 30% de participación en Glocovil. S.A, sociedad que integraba junto a Cargill, dedicada a la molienda húmeda de maíz en San Luis.
- Y concluye con una participación en UTE Aguarague, con un 4%, que explora y extrae petróleo y gas en el área que lleva el mismo nombre en la provincia de Salta. (Ledesma SAAI, 2020).

Ledesma produce y vende papel para tres destinos:

- 1) Para escribir, lo que incluye una amplia variedad de cuadernos y hojas de repuesto escolar.
- 2) Para imprimir en la oficina o en el hogar donde se utilizan las resmas para impresora laser o *inkjet*.
- 3) Papel para folletos, libros, etiquetas de productos, envases, etc., Que son impresos para talleres gráficos especializados.

Cuadro 1: Tipos de productos y Toneladas producidas.

	2020	2021	2022
ITEM	Tn	Tn	Tn
<b>Papel embalado</b>	<b>89.815</b>	<b>82.248</b>	<b>101.617</b>
Cuadernos y repuestos escolares	12.235	7.380	9.985
Papel para impresión	54.011	58.448	87.043
Productos librería	9.931	7.736	10.788
Productos nuevos	898	11.221	(-)
<b>Papel exportado</b>	<b>16.030</b>	<b>17.290</b>	<b>19.742</b>
<b>Castinver</b>	<b>15.966</b>	<b>17.617</b>	<b>(-)</b>

Fuente: elaboración propia. Basado en estados contables de Ledesma.

Con respecto a su política de calidad, todos los tipos de papeles producidos por la empresa cuentan con la certificación Producto Yungas-FCA (Fibras Celulósicas Alternativas) de fundación Pro Yungas, un sello auditado por IRAM que certifica que el papel de Ledesma se produce a partir de fibras celulósicas no madereras y protegiendo el medio ambiente en cada uno de sus procesos productivos. Además, tiene certificado el sistema de gestión de calidad de fábrica de papel en la norma ISO 9001 versión 2015 por DNV GL (Ledesma SAAI).

Para que el producto llegue cuando se necesite a estos tres destinos principales, Ledesma cuenta con una amplia variedad de clientes.

- Clientes del sector industrial: constituidos principalmente por talleres gráficos (300), editoriales (13), fabricantes de formularios continuos (15), fabricantes de sobres y otras industrias (61).
- Clientes del sector de oficinas: centros de copiados (46), empresas (100), empresas del sector público (15), mayoristas de papel (52) y proveedores de empresas (121).
- Clientes de productos escolares: mayoristas de artículos de librería (58), minoristas de artículos de librería (222), librerías comerciales (101) y supermercados (58). (Ledesma SAAI, 2020)

*El producto objeto de estudio: El papel*

La principal materia prima de Ledesma es la caña de azúcar, y se utiliza también para la producción de celulosa y papel. La totalidad de la fibra obtenida de la caña de azúcar se procesa en la planta ubicada en el complejo agroindustrial de Libertador General San Martín en la provincia de Jujuy. En la provincia de San Luis la empresa tiene dos fábricas, donde le agrega valor a la producción de papel. En Villa Mercedes, la compañía cuenta con una fábrica de cuadernos, repuestos escolares y papelería escolar, bajo la marca Éxito y para el segmento universitario ofrece una línea de cuadernos con espiral.

### *Características*

Como parte del proceso industrial de la caña de azúcar, queda otro subproducto, el bagazo, como se conoce a las fibras que quedan luego de que la caña pasa por los trapiches que le extraen todo el jugo. Desde hace más de 50 años Ledesma fabrica papel a partir del bagazo, siendo pioneros en esta innovación a escala global. El papel de caña representa el 1,5% del total de papel en el mundo. Solo cinco empresas lo hacen y Ledesma es una de ellas. Dado que el cultivo de caña de azúcar se renueva anualmente, el papel de Ledesma se caracteriza por ser un producto sostenible. La empresa fabrica el papel en una de sus plantas, ubicada en el complejo agroindustrial en Jujuy y en Villa Mercedes, Provincia de San Luis, donde se producen cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. Ledesma es considerada una empresa integrada, producto de la caña de azúcar que tiene las características de renovarse anualmente, produce una nueva línea de resmas denominada “Ledesma Nat” la cual ofrece un producto totalmente sostenible que incluye hojas 100% a base de caña de azúcar, 0% de fibra de árbol y 0% de productos químicos para blanquear. La empresa deriva gran parte de la producción de papel a Castinver, una proveedora de la industria gráfica que forma parte del grupo y trabaja con la gran parte de las marcas de la empresa en la industria del papel (Ledesma SAAI, 2020).

En contraste la producción que proviene de la celulosa de la madera tiene un impacto negativo en el medio ambiente, comenzando por la tala de árboles, pasando por su fabricación y hasta su consumo, que en su mayoría es desmedido o como se suele decir la “tala indiscriminada de árboles”. Según Greenpeace, el 40% de la madera talada para uso industrial se utiliza para fabricar papel. Anualmente se pierden unos 15.000 millones de árboles y de seguir así, en 300 años habrán desaparecido por completo. A esto se le suma la pérdida de hábitat para especies protegidas, la desaparición de flora en vías de extinción o el daño que eso supone al equilibrio

del ciclo hídrico. La fabricación de papel representa una enorme fuente de contaminación y tiene gran impacto medioambiental, dentro de estos efectos podemos mencionar: gran consumo de agua y energía para su producción, uso intensivo de los medios de transporte lo cual deja una elevada huella de carbono, emite una gran cantidad de gases efecto invernadero (alrededor de 3,3 kg de Co<sub>2</sub> por cada kilo de papel) y para el blanqueo de la pasta se utiliza cloro, que es muy nocivo para la salud de las personas y para el medio ambiente (Leonardo , 2018).

El desempeño del negocio del papel, resmas y cuadernos venía registrando un aumento en el consumo general de papeles en el país, en el año 2020 producto de la cuarentena el consumo se redujo y la empresa se vio obligada a adaptarse a la nueva situación del mercado. Ledesma sumo dos nuevas líneas de productos: la pulpa de caña de azúcar blanqueada y pulpa natural sin blanquear. En un corto lapso de tiempo la empresa desarrollo y lanzo una nueva línea de papeles para embalajes blanco y marrón, usados para la fabricación de cajas de distintas características, bolsas de papel y otros usos. Siendo líderes en el mercado, bajo la marca Ledesma se elaboran alrededor de 130 mil toneladas anuales de papel, que es aproximadamente el 40% de la producción nacional. En el año 2020 la empresa llevo a cabo una reestructuración, que implico el cierre de su planta productora de papel encapado en la ciudad de San Luis. El objetivo fue hacer foco en la producción y exportación de resmas desde Jujuy, donde se hizo una inversión de USD 4,5 millones para instalar una nueva máquina resmitera (Ledesma SAAI, 2020).

### *Certificaciones*

Todo los papeles de la empresa cuentan con la certificación de Productos Yungas- FCA( fibras celulósicas alternativas) de la fundación Pro Yungas, un sello auditado por IRAM que certifica que el papel de Ledesma se produce a partir de fibras celulósicas no madereras y protegiendo el medio ambiente en cada uno de sus procesos productivos. La empresa cuenta con un certificado por el sistema de gestión de calidad de la fábrica de papel en la norma ISO 9001 versión 2015 por DNV GL (Ledesma SAAI, 2020).

### *Producción de energía para la producción.*

La mitad de la energía que utiliza Ledesma en sus procesos productivos proviene de fuentes renovables, principalmente de origen vegetal. La caña de azúcar es uno de los mayores transformadores naturales del sol en energía, es una planta energéticamente más eficiente que se



conoce. El propósito ambiental de Ledesma es generar más y mejores productos con el menor impacto y desperdicio. De su producto estrella, la caña, solo alrededor del 10% es azúcar. El resto del tallo es lo que tradicionalmente los ingenios destinan a las calderas para generar el vapor y la electricidad necesarios para producir azúcar y alcohol.

### 1) *La biomasa como alternativa energética.*

En el año 2010 la empresa incorporo una planta para el procesamiento de biomasa que suma dos nuevas fuentes de energía alternativa: la denominada “malhoja”; y chips de madera de plantaciones sostenibles.

- Malhoja: hojas y restos vegetales (medula) que quedan en el campo luego de la cosecha, con el objeto de mantener cobertura orgánica y restituir los nutrientes extraídos, se retira solamente el 50 % de los residuos post cosecha, un total de 7 toneladas por hectárea cada año, que son trituradas y enviadas a las calderas de biomasa.
- Madera: se incorpora a las calderas chips de maderas, provenientes de forestaciones energéticas desarrolladas en terrenos propios no aptos para el cultivo de caña. Transformadas en biomasa, se las utiliza para la generación de energía, que en Ledesma sustituye a las fuentes no renovables.

### 2) *Forestaciones energéticas*

En el año 2012 se incorpora, como fuente de energía de la biomasa, la madera producida a partir de la plantación intensiva de eucaliptus. El objetivo de este proyecto que está en su primera etapa es abarcar una superficie de 1500 hectáreas para generar biomasa. Las plantaciones forestales de alta densidad y rotación corta le permiten a la empresa obtener madera para utilizar en las calderas con turnos de corte de las plantaciones de entre tres a cinco años.

### 3) *Energía hidroeléctrica.*

También se aprovechan los canales de riego que bajan de las tomas que tiene la empresa aguas arriba en los ríos Ledesma y San Lorenzo, cuya energía potencial se convierte en electricidad en las centrales hidroeléctricas del propio Ingenio.

Además de estas fuentes de energía renovable que genera el Ingenio sobre su propio proceso productivo que en su conjunto nos permiten generar casi un 50% de la energía total que se usa en el complejo industrial. El otro 50 % restante está compuesto por gas natural y gasoil para cosechadoras y tractores (Ledesma SAAI, 2020).

### *Prácticas sustentables*

Las plantas del Ingenio están ubicadas en el Valle de San Francisco, en Jujuy y están en el medio de un paisaje de selvas subtropicales de montaña, conocidas también como Yungas. Territorialmente junto con la selva misionera, las Yungas representan ambas el 2% de la superficie continental del país, pero concentra el 50% de su diversidad de flora y fauna.

Cualquier actividad productiva en la zona implica un impacto en el ecosistema natural. Desde hace más de 10 años la empresa preserva más de 100.000 hectáreas de bosques nativos de Jujuy. En conjunto con la fundación ProYungas, se elaboró un “Plan de ordenamiento territorial”, con el cual la empresa se compromete a proteger dos de cada tres hectáreas propias en su estado natural, monitoreando la flora y la fauna (Ledesma SAAI, 2020).

### *Situación Organizacional*

Después de todo lo detallado en este análisis de la situación podemos descubrir que la empresa tiene mucho a su favor con respecto a la innovación en sustentabilidad y ser pionero en productos sustentables de alto uso en nuestra vida diaria. Se reflejan en un análisis FODA los aspectos internos de la empresa (fortalezas y debilidades) y aspectos externos (oportunidades y amenazas), (David, 2008 ).

Cuadro 2: Análisis FODA.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Producto único y diferenciador.	Falta de logística propia	Aceptación de la sociedad del papel sustentable.	Condiciones climáticas
Materia prima	Mala publicidad del papel.	Nuevos mercados internacionales.	Falta de políticas económicas estables.
Capital propio	Falta de difusión de la información.	Estándares de calidad.	Inflación
Ubicación geográfica		Expansión a mercados emergentes.	Tipo de cambio inestable

Producto de marca propia.			Carga impositiva alta
Abundancia de recursos naturales.			Generaciones digitales.
Marca reconocida			Hábitos del consumidor
<b>Gestión eficaz de los recursos.</b>			

Fuente: elaboración propia.

### *Análisis del contexto*

Para analizar el contexto de la situación del Ingenio Ledesma, un análisis muy útil es el análisis PESTEL, (Ayala). El cual nos deja en claro y de manera muy breve la posición de la empresa, detallando cada ítem podremos ir introduciéndonos en cómo se posiciona en el contexto local. Nos ayudara como guía los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, (CEPAL, 2022).

- Política: Actualmente Argentina se encuentra gobernada por el partido “Frente de todos”, el cual fue elegido en el año 2019 mediante elecciones democráticas, el mismo es liderado por el actual Presidente Alberto Fernández y su compañera de fórmula Cristina Fernández de Kirchner. El gobierno actual, de orientación política peronista o socialista, no se caracteriza por ser un gobierno abierto al mundo, más bien centró sus operaciones comerciales en gobiernos aliados a su idea de gobierno, tales como Cuba, Venezuela, Bolivia entre otros.

Formula antagónica su predecesor Mauricio Macri el cual tenía una idea de gobierno más abierta al comercio mundial con el propósito de insertar a Argentina en el mundo nuevamente. En el año 2017 la conferencia ministerial de la OMC llegó a Argentina, esto trajo consigo la firma del acuerdo de facilitación del comercio de la OMC por parte de Argentina convirtiéndose en el miembro número 128. Este acuerdo se compromete a reducir la burocracia, simplificar y modernizar todo el comercio entre los miembros. En relación a las relaciones comerciales del Mercosur, Argentina es uno de los miembros originales del grupo comercial junto con Brasil, Paraguay y Uruguay. Es el tercer mercado integrado más grande del mundo y el más importante del que forme Argentina. Gran parte del comercio de Argentina se facilita a través de los

acuerdos multilaterales integrados en el Mercosur. El bloque tiene acuerdos de libre comercio con México, Perú, India, Egipto, Israel y recientemente con la Unión Europea (Hub, 2020).

Aquí podríamos mencionar el objetivo 8 (trabajo decente y crecimiento económico), 10 (reducción de las desigualdades) y 17(alianzas para lograr los objetivos).

- Económica: Este punto de vista es quizás el más controversial el cual no solo afecta a la empresa analizada sino a todo el país. Al mismo tiempo depende del punto anterior.

Cuadro 3: Indicadores económicos 2019 al 2021.

Indicadores trimestrales	Unidad de medida	2019	2020	2021
PIB a precios corrientes	\$ millones	\$ 21.558.444,15	\$ 27.195.699,01	\$ 46.282.066,00
Producto interno bruto (PIB)	Var. % anual	-2,0%	-9,9%	10,4%
Importaciones	Var. % anual	-18,7%	-18,5%	22,0%
Exportaciones	Var. % anual	9,8%	-17,7%	9,2%

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de INDEC (INDEC).

Uno de los indicadores más generales para analizar la economía y la producción de un país es el PBI, se observa el aumento significativo en precios corrientes durante el año 2021 el cual es producto del estancamiento de la economía a nivel mundial producto de la pandemia Covid 19, el aumento no se debe a una gran inversión en la economía sino en la activación de la economía y todos los sectores que estuvieron pausados. En el año 2021 se ven números positivos lo cual indica que a pesar de la inactividad económica del 2020 puedo ponerse en marcha la capacidad de las empresas para volver a la actividad.

Cuadro 4: Balanza comercial 2019 al 2021 en valore FOB y CIF.

Indicadores mensuales	Unidad de medida	2019	2020	2021
-----------------------	------------------	------	------	------

Exportaciones FOB	Millones de US\$ var. % anual	65.116	54.884	77.935
		5,4%	-15,7%	42,0%
Importaciones CIF	Millones de US\$ var. % anual	49.124	42.354	63.185
		-25,0%	-13,8%	49,2%
Saldo comercial	millones de US\$	15.992	12.530	14.750

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de INDEC (INDEC).

En el cuadro 4 se observa la balanza comercial medida en precios FOB y en precios CIF, el saldo final en los tres años observados es positivo lo cual es un buen dato, y nuevamente tomando al año 2020 como un caso extraordinario producto del Covid19, el año 2021 termina subiendo exponencialmente sus nominales analizados recuperando parte de lo perdido.

Cuadro 5: Análisis de IPC, CBT e índice de salarios 2019 al 2021.

Indicadores mensuales	Unidad de medida	2019	2020	2021
Índice de precios al consumidor (IPC)	Var. % i.a. dic.	53,8%	36,1%	50,9%
Canasta básica total (CBT)	Var. % i.a. dic.	52,8%	39,1%	40,5%
Índice de salarios	Var. % i.a. dic.	40,9%	33,0%	53,4%

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de INDEC (INDEC).

El cuadro 5 nos permite observar el índice de inflación en la República Argentina, esto se produce debido de la política monetaria que efectúa el Banco Central de la República Argentina el cual a través de la impresión excesiva de la moneda provoca un exceso de oferta monetaria la cual termina influyendo en los precios. La canasta básica total viene en aumento junto con la inflación y el índice de los salarios el cual como se observa, no puede recuperar su poder adquisitivo por encima de la inflación, lo que termina abaratando la mano de obra.

Cuadro 6: Índices de pobreza e indigencia.

Indicadores semestrales	Unidad de medida	2° sem. 2018	1° sem. 2019	2° sem. 2019
Pobreza	% de personas	32,0%	35,4%	35,5%
Indigencia	% de personas	6,7%	7,7%	8,0%

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de INDEC (INDEC).

El cuadro 6 nos da el porcentaje de pobreza en el país en periodos semestrales, como vemos viene en aumento junto con el porcentaje de indigencia. Lo cual es un dato negativo sobre todo en un país con gran capacidad agrícola ganadera la cual necesita gran cantidad de mano de obra.

Cuadro 7: Índices del mercado laboral.

Mercado de trabajo (EPH)	Unidad de medida	2019	2020	2021
Tasa de actividad	% población	45,0%	46,3%	45,9%
Tasa de empleo	% población	40,1%	41,6%	41,5%
Tasa de desocupación	% PEA	11,0%	10,2%	9,6%

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de INDEC (INDEC).

En cuanto al mercado laboral las tasas se mantienen estables pero no son número positivos ya que no se produce el crecimiento que el país necesita.

- Social: El ingenio tiene una gran participación en su localidad, ya que genera empleo y gran capacitación para los pueblos aledaños. Con el objetivo 10 (reducción de las desigualdades), 11 (ciudades y comunidades sostenibles), 4 (educación de calidad), y 12 (producción y consumo responsable), la empresa colabora constantemente, con respecto a este último, es el que más resalta en la empresa ya que su vida empresarial se basa en la producción responsable de la caña, su materia prima por excelencia.

- Tecnológica: el avance tecnológico es crucial para Ledesma ya que puede acortar los procesos de producción y generar eficiencia en la producción, lo que resulta en una mejora en la sostenibilidad, objetivo 9 (industria, innovación e infraestructura). Esto se ve imposibilitado muchas veces por la restricciones de importaciones y la complejidad para obtener moneda extranjera junto con la elevada brecha que hay entre la moneda oficial ofrecida por el gobierno y la moneda “blue” del mercado negro.

- Ambiental: Los 17 objetivos de la ONU, respaldan la sustentabilidad, por ende este proyecto a largo plazo estaría protegido siempre y cuando nuestro país se adapte a ellos. Podemos mencionar en este caso el objetivo 13 (acción por el clima), 7 (energía asequible y no contaminante), y 11 (ciudades y comunidades sostenibles).

- Legal: Ledesma colabora con la conservación de los parques nacionales, incluso a donado hectáreas para la conservación de las yungas y protección de la flora y fauna. Desde lo impositivo cumple con todas sus obligaciones tributarias.

Imagen 1: Objetivos de desarrollo sostenible, ONU,



Fuente: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods> (CEPAL, 2022).

## Diagnostico

A partir de lo investigado en el análisis de situación se pudo observar que la empresa Ledesma SAAI demuestra capacidad de producción en el producto analizado, el papel en resmas proveniente de la caña de azúcar. Dentro de análisis de la situación organizacional se observó que la empresa cuenta con un producto único y diferenciador, los recursos naturales, una ubicación geografía privilegiada, un producto de marca propia y se caracteriza por ser una marca reconocida a nivel nacional. Esto le da potencial para aprovechar las oportunidades del mercado tanto nacional como internacional cumpliendo con los estándares de calidad y la aceptación de la sociedad del papel sustentable.

Se considera que la producción del papel sustentable es por excelencia el reemplazo ideal para el papel de celulosa extraído de los árboles, lo cual provoca un daño al medio ambiente como ya hemos mencionado, la caña de azúcar como materia prima principal, deja producto de su cosecha el rezago denominado bagazo el cual es el que se utiliza para la creación del papel sustentable. Esta problemática abre la oportunidad para que la empresa se inserte en este nicho

de mercado el cual no está en expansión ya que son pocos los países que lideran la producción de caña de azúcar y sobre todo poseen climas cálidos para la producción del mismo.

Una de las problemáticas que enfrenta la empresa es la mala publicidad del papel tradicional y la falta de difusión de información sobre su producto sustentable, se debe hacer foco en divulgar la existencia de esta gran alternativa para los consumidores que genera impacto positivo en el medio ambiente. Salen del control de la empresa condiciones como el clima, pero las que más afectan a la empresa son la falta de políticas económicas estables incluso la devaluación de la moneda Argentina lo que provoca una falta de exactitud a la hora de planificar al largo plazo. También considerando al consumidor, las nuevas generaciones digitales han cambiado el hábito de lectura lo cual provoca una emisión menor del producto y los hábitos actuales de lectura digital por ejemplo.

La relevancia del problema llevo a que se generara la preocupación por la generación del papel sustentable que no solo llegue al cliente con calidad suficiente para competir con los papeles tradicionales sino que cumpla con su propósito principal que es evitar la deforestación indiscriminada de árboles. Considerando que el papel de caña de azúcar representa aproximadamente el 1,5% de la producción de papel en el mundo esto deja la posibilidad de expansión del mercado. Se le agrega que la empresa través de los cultivos de caña logro generar su propia energía de manera sustentable, el 50 % de la energía que utiliza Ledesma viene de su propia producción. El ingenio supo aprovechar los recursos para producir la biomasa como energía alternativa, a través de la malhoja la madera en “chips”, la forestación energética la cual provee recursos para la biomasa y la energía hidroeléctrica la cual viene de los canales riego de los ríos Ledesma y San Lorenzo que son convertidos en electricidad en sus propias centrales.

Este problema se debe resolver en la brevedad ya que se observa con regularidad las elevadas temperaturas terminan provocando incendios en zonas en las cuales se termina perdiendo la riqueza de la flora y la fauna, las que muchas veces se tarda años en recuperar.

En conclusión, Ledesma tiene la gran oportunidad de colocar este producto de alta calidad en los mercados más competitivos del mundo con el fin no solo del crecimiento de la empresa sino con el propósito mucho más valioso que es la protección del medio ambiente como bandera.

## **Marco Teórico**



Para el primer objetivo específico a analizar se utiliza la “Matriz ponderada multi país” de Julio Cerviño, la cual tiene como fin llegar a la elección del país que mejor se adapte a los criterios de la empresa. En primer lugar para comenzar el análisis se selecciona el producto a exportar y luego se determinan los criterios sensibles a la relación producto- mercado con sus variables, por ejemplo, ámbito económico, político, legal, social, etc. Seguido se definen los países a los que se aplica la investigación, para luego, comparar los datos de cada variable con el objetivo de compararlos entre sí. A cada entorno de análisis se le da una ponderación según su importancia que entre la suma deben dar 100%, por ejemplo económico 50%, político 25%, social 15%, legal 10%. De la misma manera se ponderan las variables de cada factor y su importancia en una escala numerada, si la política fuese la más importante tendría el valor 5 por ejemplo y si la social fuese la menos importante tendría el valor 1. Se deben evaluar las variables para cada país de una manera objetiva en función de la información que se relevó, por lo que se les debe asignar una calificación numérica como puede ser -2 (muy mala) al +2 (muy buena). De esta manera se completa toda la matriz con los datos correspondientes a cada país y sus valores asignados, se realiza la sumatoria de cada entorno y el país que mayor valor tenga será el óptimo para realizar la exportación. Así esta herramienta permite llegar a una selección de mercados, regiones o países de una manera racional y analítica (Cerviño, 2014).

Cuadro 8: Matriz ponderada multi país.

Ponderación	Criterio	Ponderación	País 1	País 2	País 3
<b>50%</b>	<b>Entorno económico</b>	<b>1 al 5</b>	calificación del -2 al +2		
	Importaciones totales				
	Posición como importador				
	Facilidad para hacer negocios				
	PBI per cápita				
	Subtotal				
<b>20%</b>	<b>Entorno político</b>				
	Riesgo país				
	Calificación reporte de desarrollo sostenible				
	Subtotal				
<b>10%</b>	<b>Entorno social</b>				
	Población total				
	Tasa alfabetización				
	Subtotal				
<b>20%</b>	<b>Entorno legal</b>				

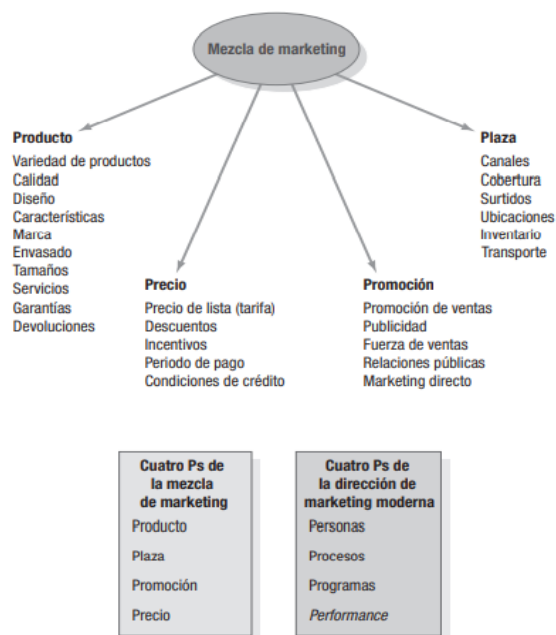
	Derechos de importación				
	Arancel externo común				
	Subtotal				
<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>TOTAL</b>			

Fuente: elaboración propia.

Para el cumplir el segundo objetivo propuesto en este trabajo aplicaremos una herramienta para analizar el mercado seleccionado y como se penetrara el mismo. En 1960 E. Jerome McCarthy ideó la herramienta seleccionada la cual será las “4 P del marketing mix” o “mezcla de marketing”, (McCarthy, 1997).

Estas 4Ps del marketing son: producto, precio, plaza y promoción. La finalidad de este análisis es conocer en qué situación se encuentra la empresa y así poder diseñar una estrategia de posicionamiento. Si no sabemos dónde estamos parados no sabremos hasta donde podremos llegar. Ningún elemento de esta mezcla es más importante que otro, todos deben ser coherentes entre ellos y con los objetivos establecidos (Ceupe).

Imagen 2: 4 Ps del Marketing mix o Mezcla de marketing.



Fuente: Extraída de definición del marketing para el siglo xxi | capítulo 1, Dirección de marketing, Kotler y Keller (Keller, 2012).

Se definen cada uno de ellos:

- **Producto:** es el elemento principal. Es aquel que se coloca en el mercado para su adquisición y que de alguna manera, satisface las necesidades o deseo del consumidor.
- **Precio:** es la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio. Ante la fijación del precio adecuado se producen retos, ya que es aquello que primero mira el consumidor.
- **Plaza:** es el punto de venta o distribución, es el proceso mediante el cual el producto o servicio llega hasta el cliente. Esto influye en el margen de ganancia y la satisfacción del consumidor.
- **Promoción:** son todos los medios, canales de distribución y técnicas que van a dar a conocer el producto (Botey, 2022).

El estudio de mercado al inicio del proceso de comercialización ayudará a la empresa a tomar decisiones de producto, incluyendo el desarrollo de productos, mercado objetivo y la fijación de precios, el diseño del producto será dictado por su mercado objetivo, que es el que lo demandara. Como empresa se debe decidir cuáles son los factores que utilizara para diferenciarse, por ejemplo el precio, la calidad, las características con la competencia para seleccionar las correctas ya que tendrán un impacto en las percepciones del consumidor sobre su producto y marca, cada decisión relativa a los productos debe ser considerada con cuidado, ya que tendrá un impacto a largo plazo, el diseño atractivo de los productos atrae al cliente, los diferencia de la competencia, mientras la buena calidad de los productos y la marca refuerza la reputación de la empresa (Ceupe).

## **Propuesta de implementación**

Para establecer cuál fue el mercado meta de exportación establecido en el primer objetivo específico, realizar análisis de los mercados de América Latina sobre el papel sustentable y seleccionar la mejor alternativa dentro de la región para la exportación, se aplica la matriz ponderada multipais, y se tuvieron en cuenta variables determinantes acordes a la investigación. Para la aplicación de esta matriz, se preseleccionaron los países que son potenciales importadores del producto en cuestión. En la siguiente tabla veremos los países Latinoamericanos que mas

importan las resmas de papel solo en América Latina, aquellos que se analizaron fueron: México, Chile, Perú y Ecuador.

Los datos están basados en el Nomenclador NCM 4802.56, De peso superior o igual a 40 g/m<sup>2</sup> pero inferior o igual a 150 g/m<sup>2</sup>, en hojas en las que un lado sea inferior o igual a 435 mm y el otro sea inferior o igual a 297 mm, medidos sin plegar. Más específicamente en el NCM 4802.56.10.110K, resmas tamaño A4.

Cuadro 9: Importaciones totales por país año 2019 al 2021(valor expresado en USD CIF).

Importadores	Importado 2019	N°	Importado 2020	N°	Importado 2021	N°
México	\$ 104.140.580,00	1	\$ 57.192.172,00	1	\$ 52.574.903,00	1
Chile	\$ 71.312.548,00	3	\$ 44.048.649,00	2	\$ 42.456.232,00	3
Perú	\$ 77.933.141,00	2	\$ 41.981.735,00	3	\$ 49.548.483,00	2
Ecuador	\$ 33.745.174,00	4	\$ 21.521.301,00	4	\$ 25.110.288,00	4

Fuente: elaboración propia en base a datos de Penta Transaction.

Con el objetivo de completar la matriz se aplicaron variables del entorno Económico, Político, Social y Legal. En cada una de las variables se les asignó el dato correspondiente a cada país para luego ser evaluados y saber cuál es el país óptimo para realizar la exportación.

Cuadro 10: Países y variables analizadas con sus respectivos datos.

Criterio	México	Chile	Perú	Ecuador
<b>Entorno económico</b>				
Valor importado (en miles USD)	\$ 52.574,90	\$ 42.456,23	\$ 49.548,48	\$ 25.110,29
Posición como importador en A.L	1	3	2	4
Facilidad para hacer negocios	60	59	76	129
PIB per cápita (US\$ a precios actuales)	\$ 9.926,42	\$ 16.502,84	\$ 6.692,25	\$ 5.934,88
Inflación (%)	5,68%	4,52%	4,27%	0,13%
<b>Entorno político</b>				
Riesgo país(EMBI)	4,49	2,06	2,48	17,09
Calificación reporte de desarrollo sostenible	70,2	77,8	71,9	71,5

<b>Entorno social</b>				
Población total (en miles)	130.262	19.212	33.359	17.888
Tasa alfabetización, adultos >15 años	95,24%	96%	94,49%	93,60%
<b>Entorno legal</b>				
Derechos de exportación NMF. NCM 4802.56	5%	6%	2,3%	5%

Fuente: elaboración propia basada en distintas fuentes consultadas.

Para realizar el análisis de una manera más específica se le otorgó a cada entorno un porcentaje de ponderación acorde a su importancia, siendo la suma total de los 4 un 100%, y dentro de cada entorno se otorgó una ponderación a cada ítem analizado. Estos criterios fueron puntuados en una escala del 1 al 5 en cuanto a su orden de importancia. Posteriormente se aplicó una fórmula para definir el valor de las celdas R.P (resultado ponderado), dando un subtotal por cada entorno y un total general en la sumatoria de cada uno. Obteniendo así como resultado poder observar numéricamente al país mejor calificado para la exportación. Destacamos que los cálculos auxiliares realizados no figuran en la siguiente tabla ni en el trabajo. Estos cálculos los observamos en el siguiente cuadro 11.

Cuadro 11: Matriz ponderada multipaís,

Ponderación	Criterio	Ponderación	México		Chile		Perú		Ecuador	
			Valor	R.P*	Valor	R.P*	Valor	R.P*	Valor	R.P*
<b>50%</b>	<b>Entorno económico</b>									
1	Valor importado( en miles USD)	0,18	5	0,9	5	0,9	5	0,9	3	0,54
2	Posición como importador en A.L	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
3	Facilidad para hacer negocios	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1
4	PBI per cápita(USD a precios actuales)	0,08	4	0,32	5	0,4	3	0,24	3	0,24
5	Inflación (%)	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	5	0,45
	Subtotal	<b>0,5</b>		1,79		2,07		1,81		1,73
<b>20%</b>	<b>Entorno político</b>									
6	Riesgo país (EMBI)	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5	1	0,1
7	Calificación reporte de desarrollo sostenible	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	Subtotal	<b>0,2</b>		0,8		0,9		0,9		0,5
<b>10%</b>	<b>Entorno social</b>									
8	Población total( en miles)	0,07	5	0,35	2	0,14	4	0,28	2	0,14
9	Tasa alfabetización en adultos > 15 años	0,03	5	0,15	5	0,15	4	0,12	4	0,12

	Subtotal	0,1		0,5		0,29		0,4		0,26
20%	Entorno legal									
10	Derechos de exportación NMF. NCM 4802.56	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8	3	0,6
	Subtotal	0,2		0,6		0,4		0,8		0,6
100%	Total	1		3,69		3,66		3,91		3,09

Fuente: elaboración propia.

Como resultado se obtuvo que el país mejor calificado para ser destino de las resmas de papel fue Perú, con una calificación de 3,91, por encima de México con 3,69, Chile 3,66 y por ultimo Ecuador con 3,09. Dentro de los criterios del entorno económico Perú tiene su debilidad en el PBI per cápita, en el cual tiene una calificación que está por debajo de México y Chile, en el entorno político tiene uno de los riesgos país más bajo de los países analizados y la segunda calificación más alta en el reporte de desarrollo sostenible. Con respecto al entorno social es el segundo país con más población y dentro del entorno legal posee 2,3% en los derechos de exportación de Nación más favorecida. A esto se le agrega que Perú es parte del Mercosur como país asociado, el cual posee un acuerdo con los 4 países fundadores bajo en acuerdo AAP.CE N° 58, el cual tiene como objetivo establecer el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física, que contribuyan a la creación de un espacio económico que facilite la libre circulación de bienes y servicios, así como formar un área de libre comercio entre las partes contratantes eliminando barreras arancelarias que afecten al comercio reciproco.

A este análisis se le agrega el siguiente cuadro, el cual nos informa la distancia que hay entre el punto de origen que sería Jujuy hasta Perú, el cual se ubica en segundo lugar luego del país vecino Chile.

Cuadro 12: Distancia entre origen y destino.

Punto de partida : Jujuy, Argentina	
Destino	Distancia en Km
Chile	923,5
Ecuador	2756,45
México	6427,4
Perú	1748,34

Fuente: elaboración propia.

Luego de haber determinado el mercado destino, cumpliendo con el primer objetivo específico, se pasó a cumplimentar el segundo objetivo para definir el proceso de exportación. Para el mismo se seleccionó la herramienta de “Marketing mix internacional” para buscar ingresar al mercado de forma estratégica.

Dentro de la *estrategia del producto* se seleccionó como estrategia de adaptación y expansión del producto una estrategia de extensión directa, ya que el producto a vender es simple, no requiere cambios y se adapta fácilmente al entorno, con respecto al mensaje y la promoción se ejecutó el mismo que el país de origen. Dado no que es la primera exportación de Ledesma al país Peruano la adaptación del producto será más sencilla. No se encontraron barreras no arancelarias para el producto, y como se mencionó anteriormente, Perú es un país habitualista en la importación de las resmas.

En cuanto al diseño del producto se aplicó el mismo que en el mercado nacional. Las resmas de 500 hojas A4 de 75 grs tienen un peso de 2,3kg aproximadamente por resma, el producto se empaquetará en cajas las cuales contienen 5 de resmas cada una con un peso de 11,5 Kg por caja y por cada pallet entran 112 cajas, lo que hace un total de 1288 Kg, y un total de 560 resmas por pallet. La cotización se realizara por el total de 5 pallets, lo que nos dio un total de 2800 resmas en 560 cajas, las cuales suman un total de 6440 Kg. Cada pallet tiene una medida de 10m<sup>3</sup> aproximadamente, lo que nos dejó una medida cubica total de 50 m<sup>3</sup> por los 5 pallets.

Este producto por ser un derivado de origen vegetal y estar acondicionado como carga palletizada es controlado por el organismo SENASA para su exportación, dentro de este control se aplica la norma NIMF 15, la cual es aplicada sobre todo en los pallets de madera los cuales son contenedores de insectos o nematodos que generan diversas plagas forestales, para evitar esto son sometidos a un tratamiento especial.

Se adiciona que las resmas A4 de Ledesma SAAI tienen tres certificaciones: (1) ISO 9001, (2) SCS Global, por el tipo de papel y su aporte a la reducción de la huella de carbono y (3) Producto Yungas-FCA.

Dentro de la *estrategia de Precio* se averiguo el precio por resma y es de \$ 1741 c/u, lo que da un precio de \$3,482 por cada hoja. Teniendo en cuenta que por cada caja entran 5 resmas, el precio por caja es de \$ 8705,0 y el precio de las 112 cajas o 560 resmas que completan el pallet es de \$974.960,0. Al dolarizar estos precios con el precio del dólar mayorista “A3500” del BCR con fecha 8-11-2022, es de \$159,71, se fijó como precio unitario de cada resma el valor de USD 10,90, por caja de USD 54,51 y por el pallet de USD 6.104,65 Como la cotización es por 5 pallets el total monetario quedo en un valor de 560 cajas por \$4.874.800,0 o USD 30.522,82.

Para realizar el cálculo del valor FOB se utilizó la calculadora de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE, 2022).

Dentro de los costos de exportación se incluyó el costo de la mercadería que como ya se mencionó, el costo de exportar 5 pallets es de USD 30.522,82, un costo de envases y embalajes de USD 50, Flete interno por USD 250, seguro interno por USD 100 y otros gastos directos por USD 100. Se hace la salvedad de que el flete interno es desde Capital Federal donde la empresa Ledesma tiene un depósito, hasta la localidad de San Antonio Oeste, Provincia de Rio Negro desde donde parte la mercadería vía marítima. Dentro de los gastos indirectos comprenden gastos bancarios por 0,25%, comisiones del agente por 2,5% y honorarios del despachante de aduana del 1,5%., estos valores son porcentajes del FOB. Se aplico derechos de exportación de 0%. Una utilidad neta del 10% sobre el valor FOB. Y reintegros por el 7 % el cual también suma un reintegro del 0,5% por ser un producto ecológico.

Imagen 3: Calculo de valor FOB a través de VUCE.



Costos de exportación		USD	Derechos							
Costo de la mercadería	<input type="text" value="30522,82"/>		Derechos de Exportación	<input type="text" value="0"/> %						
Envases y embalajes	<input type="text" value="50"/>		<b>Utilidad Neta</b>							
Flete interno	<input type="text" value="250"/>		Utilidad deeeada	Porcentaje del valor FC ▾						
Seguro interno	<input type="text" value="100"/>		Utilidad neta	<input type="text" value="10"/> %						
Otros gastos directos	<input type="text" value="100"/>		<b>Impuesto a las Ganancias</b>							
<b>Gastos indirectos</b>			País de destino de la mercadería diferente al de facturación?	<input type="radio"/> NO						
Comisiones varias	<input type="text" value="4,25"/> %		Es país no cooperante?	<input type="text" value="NO"/>						
<b>Reintegros</b>			Anticipo ganancias	<input type="text" value="0"/> %						
Reintegros	<input type="text" value="7"/> %		<input type="button" value="LIMPIAR CALCULADORA"/> <input type="button" value="CALCULAR FOB"/>							
Es ecológico, biológico u orgánico?	<input checked="" type="radio"/> SI		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>USD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>FOB TOTAL:</b></td> <td><b>33.447,78</b></td> </tr> <tr> <td><b>FOB UNITARIO:</b></td> <td><b>5,19</b></td> </tr> </tbody> </table>			USD	<b>FOB TOTAL:</b>	<b>33.447,78</b>	<b>FOB UNITARIO:</b>	<b>5,19</b>
	USD									
<b>FOB TOTAL:</b>	<b>33.447,78</b>									
<b>FOB UNITARIO:</b>	<b>5,19</b>									
Tiene Denominación de Origen/Indicación Geográfica?	<input type="radio"/> NO									
Tiene sello "Alimentos Argentinos...?"	<input type="radio"/> NO									
Adicional Reintegros	<input type="text" value="0,5"/> %									

Fuente: calculadora VUCE (VUCE, 2022).

Imagen 4 y 5 : Calculo de valor CFR Y CIF.

USD		USD	
TOTAL COSTOS DE EXPORTACION:	31.022,82	Flete internacional:	<input type="text" value="2400"/>
TOTAL GASTOS INDIRECTOS:	1421,53	TOTAL CFR:	35.847,78
COSTO TOTAL:	32.444,35	CFR UNITARIO:	5,57
UTILIDAD NETA:	3344,78		
		<b>USD</b>	
DERECHOS DE EXPORTACION:	0,00	Seguro de carga internacional:	<input type="text" value="300"/>
DERECHOS TOTALES A PAGAR:	0,00	TOTAL CIF:	35.877,78
ANTICIPO IMP. GANANCIAS:	0,00	CIF UNITARIO:	5,57
REINTEGROS A COBRAR:	2508,58		

Fuente: calculadora VUCE (VUCE, 2022).

Cuadro 13: Costos totales de la exportación e Incoterms.

Total de costos de exportación (USD)	\$ 31.022,82
Total de gastos Indirectos( USD)	\$ 1.421,53
Costo total (USD)	\$ 32.444,35
Utilidad neta(USD)	\$ 3.344,78
Utilidad neta %	11%
Derechos de exportación	\$ -
Reintegros a cobrar	\$ 2.508,58
Reintegros a cobrar %	8%
Valor FOB	\$ 33.447,78
Valor FOB unitario(x KG)	\$ 5,19
Flete internacional	\$ 2.400,00
Valor CFR	\$ 35.847,78
Valor CFR Unitario	\$ 5,57
Seguro de carga internacional	\$ 300,00
Valor CIF	\$ 36.147,78
Valor CIF unitario	\$ 5,61

Fuente: elaboración propia en base a datos de Vuce.

Como precios de referencia se investigó en las exportaciones del año 2021 Y 2022 de la empresa Ledesma SAAI, las cuales tuvieron como destino el país Peruano a la empresa importadora Cencosud Retail Perú S.A la cual tiene un precio de USD 6,42. También se obtuvo precios de Flete promedio de 0,29 USD x Kg el cual nos dio como costo de flete final un resultado cercano a los USD 2400. Debido a esto se opta por establecer una estrategia de fijación de precios globales ya que la competencia y los costos han influido en la decisión de fijar los precios constantemente, se examinó el precio analizando el precio de los productos sustitutos y competitivos.

En la *estrategia de Plaza* se planificó realizar una exportación directa a Cencosud Retail Perú S.A, ubicado en Av. Augusto Angulo 130, urbanización San Antonio, Miraflores, Lima, Perú. La empresa es importador habitual de Ledesma SAAI. La distancia por ruta hasta el destino es de 3896 Km y por riesgos del camino y costos de transporte se optó por hacerlo por

vía marítima. La carga sale desde Capital Federal hasta el Puerto de San Antonio Oeste y es cargada en un buque con destino al puerto de Callao en Perú.

Se optó por el Incoterm CIF por el medio de transporte por el cual es transportado. La carga será enviada por medio de un contenedor de 20” dentro del mismo pueden ingresar 10 pallets estándar, nuestra carga se compone de 5 pallets los cuales tienen una medida de 10,08 cm<sup>3</sup>, por lo que no completa la totalidad del contenedor, por esto se envía como carga consolidada o LCL, lo que indica que el resto del espacio se comparte con otros exportadores.

Para toda esta logística se requiere la documentación pertinente tanto para la mercadería como para los medios de transporte utilizados, se detalla la documentación requerida:

- Factura Pro-forma
- Factura “E” de exportación
- Lista de empaque/ Packing list
- Conocimiento de embarque/ Bill of Lading
- Certificado de origen
- Permiso de embarque
- Contrato de compraventa internacional
- Certificado sanitario, SENASA.

En la *estrategia de Promoción* se consideró que Cencosud Retail, la empresa importadora, cuenta con un amplio salón de ventas ya que posee una cadena de hipermercados dentro de su país. Por lo que promocionalmente se optó por animar el punto de venta, decorando el ambiente dentro del comercio sobre las góndolas donde se expone el producto. A pesar de que este trabajo se enfoca en la exportación de las resmas A4 Ledesma, el Ingenio Ledesma posee una amplia cartera de productos derivados del papel y elementos de consumo directo para estudiantes. Esto es una ventaja ya que las resmas cuentan con un amplio espacio para la exposición del producto en el sector de útiles escolares dentro del hipermercado.

Como herramienta para dar a conocer el producto en el exterior se cuenta en el país de destino con la feria “Grafinca sur” la cual es una feria de la industria digital, gráfica y publicitaria. La misma se realiza en el mes de abril del año 2023. Dentro de los rubros

expositores la empresa cabe en el rubro de las papeleras. Teniendo en cuenta que Perú es el 2° país importador de América Latina es una gran posibilidad para que nuevos importadores Peruanos puedan conocer los beneficios de la sustentabilidad en un producto tan solicitado como lo es el papel. El gran beneficio de esta feria es que uno no tiene que ir hacia los clientes sino que los clientes vienen hacia la empresa.

A continuación se presenta un diagrama de Gantt donde se pueden visualizar gráficamente los tiempos aproximados que tomara a la empresa cada paso dentro del proceso exportador para cumplir con la exportación a Perú. Se planificó que el proceso comience en noviembre de este año. Se prevé tiempos extras en caso de imprevistos a pesar de que el producto final ya se encuentra producido y almacenado en depósito. En el eje Y del grafico se observan las actividades a realizar en la operación y en el eje X se observa la escala de tiempo expresada en días.

Cuadro 14: Diagrama de Gantt.

Actividades	Tiempo en días																		
Análisis de América Latina	█																		
Selección de país destino		█																	
Oferta de exportación			█	█															
Pactar Incoterm				█															
Empaque del producto					█														
Establecer precio de exportación						█													
Definición del medio transporte						█	█												
Estrategia de promoción							█												
Preparación de documentación								█											
Carga en Origen									█										
Transporte interno										█									
Carga en transporte internacional											█								
Trasporte internacional a destino												█	█	█	█	█			
Pago													█						
Ingreso de divisas														█	█				
		3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51	54

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

Considerando el objetivo general del proyecto, se concluyó que la exportación de resmas de hoja A4 de biopapel a Perú constituye una oportunidad comercial atractiva para la empresa Ledesma SAAI y su potencial crecimiento en el mercado internacional. Para realizar el análisis de viabilidad de la operación se investigo la situación política, social, económica y legal de 4 países Latinoamericanos, previamente se analizó cuales eran los mayores importadores del producto en la región, y de ese filtro se realizo en análisis más detallado. El país con las características más apropiadas para el proyecto exportador resulto ser Perú.

Con respecto al producto, al ser sustentable se entiende que tiene un precio un poco más elevado que la competencia y que no comparte las mismas características de producción, en el análisis se utilizo un precio de dólar mayorista en Argentina el cual nos determino un precio de USD 10,90 por resma, en cuanto que la competencia en Perú para un producto competidor el precio es de 25 Soles o USD 6,42, lo cual es inferior al precio de venta del biopapel. El punto de conflicto que se genero en esta operación es el tipo de cambio ya que en tomado para el análisis es de \$159,71 mayorista y el dólar en el mercado “blue” y mercados financieros ronda los \$280, lo que hace perder competitividad al producto, si calculamos el precio en base a un dólar financiero el precio por resma disminuye de USD 10,90 A USD 6,22, disminuye un 43%.

Por otro lado, si se piensa en el futuro comercial se recomienda evaluar el comportamiento del consumidor ante este producto sustentable y favorable para el planeta, concientizando a la población para su uso en reemplazo del papel que proviene de la celulosa de los arboles. Esto da hincapié para concientizar sobre el calentamiento global. Teniendo en cuenta los antecedentes de exportación la empresa ya tiene referencias de haber exportado al país Peruano al grupo Cencosud, pero sería favorable asistir a la feria internacional “Grafinca sur” para ampliar la oferta y la competitividad en el mercado Latinoamericano. A este contacto sería positivo sumarle la amplia gama de productos que posee la empresa en el rubro grafico y escolar los cuales siguen la misma línea de sustentabilidad.

A toda esta información le adherimos que el país Peruano, es importador tanto del producto final como de la materia prima ya procesada, que es la pulpa, ya que por regulaciones ambientales el país protege sus bosques y la tala de árboles, por lo que para abastecer a la población solo se nutre de importaciones directas para consumo del producto final o de la materia prima para ser procesada en sus plantas.

## Referencias

Ayala, L. &. (s.f.). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

Botey, P. (23 de 02 de 2022). *INBOUNDCYCLE*. Obtenido de Marketin digital: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

CEPAL. (2022). <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

Cerviño, J. (2014). *Marketing internacional, nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Larousse, Piramide.

Ceupe. (s.f.). *Centro Europeo de Postgrado*. Obtenido de [www.ceupe.es](http://www.ceupe.es)

David, F. R. (2008 ). *Conceptos de administracion estartegica*. Mexico: Pearson Educacion.

Hub, B. (21 de 07 de 2020). *BIZLATINHUB*. Obtenido de <https://www.bizlatinhub.com/es/acuerdos-libre-comercio-argentina/#:~:text=Gran%20parte%20del%20comercio%20de,recientemente%2C%20con%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea>.

INDEC. (s.f.). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

Keller, K. y. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.

Ledesma SAAI. (2020). <https://www.ledesma.com.ar/energia/>. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/energia/>

Ledesma SAAI. (2020). <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/>. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/>

Ledesma SAAI. (2020). <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/#unaempresa>. Obtenido de Informe de sostenibilidad: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/#unaempresa>

Ledesma SAAI. (s.f.). *Ledesma*. Recuperado el 09 de septiembre de 2022, de Historia Ledesma: <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>

Ledesma SAAI. (s.f.). *Sostenibilidad Ledesma*. Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/papel-y-cuadernos/>

Leonardo . (05 de 02 de 2018). [www.leonardo-gr.com](http://www.leonardo-gr.com). Obtenido de <https://www.leonardo-gr.com/es/blog/el-impacto-medioambiental-del-papel#:~:text=En%20la%20fabricaci%C3%B3n%20de%20papel,una%20elevada%20huella%20de%20carbono.&text=Es%20una%20de%20las%20que,por%20cada%20kilo%20de%20papel>.

McCarthy, E. y. (1997). *Marketing*. McGraw-Hill.

VUCE. (2022). *Vuce*. Obtenido de <https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/4802.56.10.110K/Per%C3%BA>