

# EXPANSION DEL PAPEL NATURAL EN LATINOAMERICA



Universidad Empresarial Siglo 21  
Lic. En Comercio Internacional  
Trabajo Final de Grado: Reporte de caso

Seminario Final de Comercio Internacional  
Docente: BULACIO, Sofia  
Estudiante: TURCO, Julieta  
DNI: 43045294  
Legajo: VCIN05354

## **Resumen**

El presente reporte de caso tiene como objetivo identificar oportunidades comerciales para los cuadernos sustentables Ledesma Nat de Grupo Ledesma en el mercado latinoamericano, con su ecológica y ambiental forma de hacer papel.

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

Finalmente, en el marco teórico, se incluyó todo el proceso de exportación junto con los costos.

Palabras claves: exportación; - Ledesma Nat; - matriz multi país ponderada; - México.

## **Abstract**

The objective of this case report is to identify commercial opportunities for the sustainable netbook LedesmaNat paper line of Grupo Ledesma in the Latin American market, with its ecological and environmental way of making paper.

A business diagnosis was made to understand the strengths of the company and take advantage of the opportunities that arise. Continuing with the abstract, it is important to mention that it is focused on the analysis of the main importin countries sustainable notebook, which was put under analysis in a weighted multi-country matrix whose result showed México as the best option, presenting the best conditions for the export and insertion of this product.

Finally, inte theoretical framework, the entire export process was included along with the costs.

Keywords: export; - Ledesma Nat; - weighted multicountry matrix; - México.

## Introducción

El presente trabajo está elaborado para el Grupo Ledesma ubicado en el Complejo Agroindustrial Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy, Argentina. Éste reporte está dirigido principalmente a identificar oportunidades de exportación en el mercado latinoamericano, en base a un producto específico: el papel ecológico, para imprimir y escribir.

Ledesma es una Sociedad Anónima Agrícola Industrial (S.A.A.I) argentina con 115 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 (Ledesma S.A.A.I., 2022).

La situación a analizar, tiene que ver con el consumo y la producción mundial (fuerzas impulsoras de la economía mundial) las cuales dependen del uso del medio ambiente natural y de los recursos de una manera que continúa teniendo efectos destructivos sobre el planeta. El progreso económico y social conseguido durante el último siglo ha estado acompañado de una degradación medioambiental que está poniendo en peligro los mismos sistemas de los que depende nuestro desarrollo futuro (y ciertamente, nuestra supervivencia) (Moran, 2020).

Es por ello que, con el objetivo de ofrecer al mercado un producto en línea con las tendencias mundiales centradas en la protección del medio ambiente, en 2019 la empresa lanzó al mercado la línea “Ledesma Nat”. Esta resma de papel y cuadernos de nuevo diseño les ofrece a los clientes un producto totalmente sustentable que incluye hojas 100 % a base de caña de azúcar, 0 % de fibra de árbol y 0 % de productos químicos para blanquear. Luego de moler la fibra de la caña en la fábrica de azúcar, la procesamos en nuestra planta de celulosa. Esa pasta se convierte en una hoja en la máquina de papel. Este es transformado en papel para impresión, para revistas, para cuadernos y repuestos escolares. El papel producido en nuestras plantas cuenta con certificaciones que están dentro de los estándares mundiales requeridos por la industria gráfica y de escritura, y posee excelentes prestaciones (Ledesma S.A.A.I., 2022). Por ello, el foco estará en aprovechar la ventaja competitiva que tiene Ledesma no solo en la fabricación, sino también en términos de un producto final adecuado.

Como antecedente para realizar este reporte se tomó de eje principal para investigar sobre la situación medioambiental y la elaboración de un producto sustentable, el proyecto de grado de Viviana Alejandra Zapata Manco, para la Institución Universitaria ESUMER de Medellín (2011).

En este marco, es importante establecer los objetivos que le van a dar intención al presente proyecto, conjuntamente servirán de guía durante el desarrollo del mismo.

#### *Objetivos generales*

- Analizar e identificar oportunidades de exportación dentro de los distintos mercados latinoamericanos, para la línea de cuadernos sustentables de la empresa Ledesma en el primer semestre del año 2024.

#### *Objetivos específicos*

- Seleccionar el mercado latinoamericano más conveniente para una potencial exportación de los cuadernos sustentables NAT producidos por la empresa Ledesma.
- Determinar las acciones comerciales que la empresa Ledesma deberá realizar para la inserción al mercado meta seleccionado del producto cuadernos sustentables NAT.

## **Análisis de situación**

#### *Análisis del sector domestico*

Para comprender mejor en la situación donde se encuentra la empresa actualmente, se analizan ciertos factores del país a través de la herramienta PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos). Estos factores son elementos que conforman el entorno en el cual se desarrolla la organización y que no dependen directamente de la empresa.

#### *Factor político*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2022, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 4%, impulsado principalmente por la recuperación de sectores afectados por la pandemia. Sin embargo, se espera que la segunda economía de Sudamérica crezca con un ritmo más suave en los próximos años. El FMI proyectó un crecimiento del 2% para 2023 y 2024, ya que la tensión monetaria y las presiones sobre los precios debieran fragilizar los mercados laborales y el consumo privado (Santander Trade, s. f.).

Cabe señalar que Argentina forma parte de una serie de acuerdos comerciales con diversos países, lo cual es una ventaja comercial, ya que, estos facilitan y expanden las operaciones comerciales entre los estados miembros, incentivando a las empresas locales a exportar a mercados que tengan acuerdos con su país de origen. En este contexto, Argentina tiene acuerdos vigentes con los siguientes países: Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela, Cuba, Egipto, India, Israel, México, Paraguay, Perú, Uruguay y además se encuentran acuerdos en negociación con: Canadá, Corea, Singapur (Acuerdos preferenciales y de libre comercio, 2019). Asimismo, es miembro fundador del MERCOSUR (Mercado Común del Sur) y de ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración).

Pese al programa concertado con el Fondo Monetario Internacional, no está clara la orientación de la política económica durante este año. En el 2023 hay elecciones ejecutivas y una parte relevante del Frente de Todos (coalición política gobernante en Argentina) no avaló el acuerdo con el FMI en el Congreso y es probable que no quiera enfrentar los comicios condicionado por dicho entendimiento. Sergio Massa, ministro de Economía de la Argentina, logró mayor cohesión dentro de la coalición gobernante en torno al rumbo económico, pero comienzan a percibirse dificultades en la implementación que, si se intensifican, pueden terminar modificándolo. Por el lado de Juntos por el Cambio (coalición política argentina), que ha consolidado un caudal de votos a nivel nacional en torno al 40% en las últimas tres elecciones, las internas dominan la escena y no está claro cuál será su papel en el debate económico. Un punto crucial es si ese espacio va a aportar racionalidad -dado que tiene chances de asumir el Ejecutivo a fines de 2023- o va a potenciar los problemas económicos existentes bajo la lógica "peor performance del Gobierno, mayor chance de

cosechar votos". El propio FMI enfrenta un dilema de compleja solución si el Gobierno termina modificando el sesgo de la política económica en la previa electoral. Está claro que va a advertir el desvío respecto de lo acordado (iProfesional, 2022).

### *Factor social*

Continuando con el factor social, se analizó la demografía argentina que como indica la página web del CENSO (2023), los resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y viviendas 2022, arrojaron los siguientes resultados: Población total 46.044.703; 23.690.481 son mujeres (51,76%); 22.072.046, varones (48,22%); y 8.293 personas no se reconocen en las opciones anteriores (0,02%). De acuerdo a los resultados provisionales del Censo 2022, en la Argentina hay 17.780.210 viviendas particulares y 25.501 viviendas colectivas.

Según los datos recolectados por el INDEC (2022), en el segundo semestre del año 2022 la pobreza alcanzó el porcentaje del 39,2% y 8,1% para las personas que viven en situación de indigencia. Internacionalmente se define el umbral de indigencia por el total de la población y hogares que no logran en un mes los ingresos necesarios para poder comprar la canasta básica alimentaria (Infobae, 2019). La diferencia con pobreza, es que en esta última se pueden satisfacer algunas de las necesidades básicas.

### *Factor económico*

Con respecto al factor económico, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$610 mil millones. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. Luego de la pandemia, la actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,4% del PIB en 2021 y uno de 5,2% en 2022, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por COVID-19. Sin embargo, la actividad económica se ha contraído en los últimos 4 meses de 2022, afectada por un estricto control de importaciones a fin de sostener la acumulación de reservas, al tiempo que una

sequía histórica limita las posibilidades de crecimiento en 2023. (Argentina: panorama general, s. f.).

El devenir económico mundial no luce auspicioso. La lucha contra la inflación que está llevando adelante la Reserva Federal de Estados Unidos elevaría la tasa de interés de referencia del mercado financiero internacional a un pico este año. El endurecimiento de la política monetaria norteamericana - acompañada por los principales Bancos Centrales de otros países desarrollados — tiende a afectar negativamente a las economías emergentes vía depreciación del valor de las commodities, salida de capitales (fly to quality) y menor crecimiento/comercio mundial. En síntesis, la economía argentina enfrenta en 2023 dilemas de difícil solución en un entorno de elevada incertidumbre, en el cual los factores exógenos relevantes para el país -contexto internacional y climatológico- no estarían alineados favorablemente (iProfesional, 2022).

Con respecto al comercio internacional y a la divisa extranjera, el tipo de cambio al 02/07/2023 es de 256.7 por dólar estadounidense. Lo que sucede cuando se recibe un pago por exportación es que se recibe una notificación del banco. Esta nos indica que ha ingresado el dinero y que, luego de procesarlo, será pasado a pesos según la cotización del Banco Central (Argentina, 2022).

Figura 1: Cotización del dólar en los diferentes mercados.



Fuente: El Cronista, 2023.

En marzo del año 2023 las exportaciones alcanzaron 5.723 millones de dólares, y las importaciones 6.782 millones de dólares, arrojando un saldo negativo en la balanza comercial de U\$D -1.059 millones. El intercambio comercial (exportaciones más importaciones) disminuyó 13,4% en relación con igual mes del año anterior, y alcanzó un monto de 12.505 millones de dólares.

Figura 2: Intercambio Comercial Argentino.

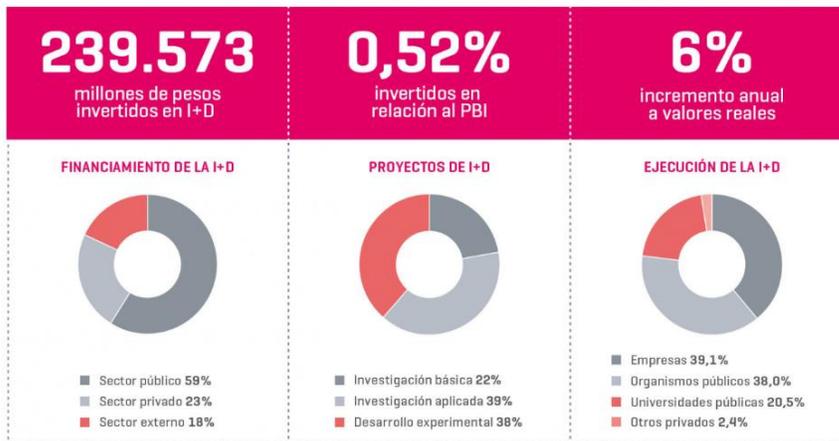


Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo y Cuentas Internacionales.

### *Factor Tecnológico*

En cuanto al uso de internet, accesibilidad y conectividad para la población, el INDEC (2022) informa que: El segundo trimestre de 2022 se registró, en promedio, 7.861.991 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 1,3% respecto al segundo trimestre de 2021. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 1,6%, lo que suma un total de 7.443.430; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 418.561, con una caída de 2,7%.

Figura 3: Inversion en Inverstigación y Desarrollo. Argentina 2021



Nota: debido al redondeo de las cifras, la suma de los parciales puede o no coincidir con los totales. "Otros privados" incluye universidades privadas y entidades sin fines de lucro.

Fuente: Argentina.gob.ar

### *Factor ecológico*

La compañía está comprometida con el desarrollo del país y especialmente de las economías regionales, procurando alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente en el área donde opera.

La política ambiental de la compañía se fundamenta en aplicar medidas preventivas en el cuidado de los recursos naturales y en minimizar el impacto de las actividades en todos los segmentos de negocio de la empresa. Bajo la estrategia de negocios basada en la integración y la sinergia de los procesos productivos, Ledesma recicla todos los materiales posibles, utilizando los residuos de un negocio como insumos para el desarrollo de otra actividad. En este contexto, la responsabilidad ambiental de la compañía consiste en el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales, complementado con la correcta gestión de los residuos que no son renovables (Universidad Siglo 21, s.f.).

A nivel climatológico nuestro país está atravesando el tercer año consecutivo del fenómeno "La Niña" -que causa lluvias inferiores al promedio en la zona agropecuaria núcleo- que está afectando la cosecha fina (se espera que la producción de trigo caiga 25%) y amenaza la cosecha gruesa, cuya siembra se está posponiendo producto de la escasa humedad presente en los suelos (iProfesional, 2022).

### *Análisis FODA de la empresa Ledesma*

El análisis FODA (DAFO por sus siglas en español) es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. El origen del análisis FODA se atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de los 60 les propuso a las empresas más fuertes de Estados Unidos un plan a largo plazo que fuera razonable y ejecutable (colaboradores de Wikipedia, 2023).

#### Fortalezas:

- Mas de 100 años de experiencia.
- Misión y objetivos claros.
- Calidad en sus productos.
- Grandes terrenos y propios.
- Certificaciones: FCA (Fibras celulósicas alternativas) – FSC (Forest Stewardship Council) – Huella de Carbono.

#### Debilidades:

- Acumulación de deuda.
- No posee sedes en otros países, lo que limita su crecimiento internacional.
- El clima cambiante; las sequias, heladas e incendios reducen la producción.

#### Oportunidades:

- Facilidad de expandirse en Latino América, ya que no existen gran cantidad de competidores.
- Materia prima renovable. Es decir, Ledesma utiliza los residuos de un negocio (fabricación del azúcar) como insumos para el desarrollo de otra actividad (crear cuadernos sustentables).
- Las nuevas tecnologías permiten producir más eficientemente.

#### Amenazas:

- Inflación creciente y elevadas cargas impositivas.
- Brasil es el principal exportador mundial de cuadernos sustentables.
- Aumento en los costos de producción por políticas cambiarias inestables.

### *Análisis Internacional Preliminar del Intercambio Comercial*

Para poder investigar el potencial de exportación de los cuadernos sustentables de la empresa Ledesma, se debe conocer la posición arancelaria del producto a exportar. En base al S.I.M (Sistema Informático Malvina), la posición arancelaria de los cuadernos según la Nomenclatura Común del Mercosur es: 4820.20.00.222D

Figura 4: Posición Arancelaria.

Posición	Nomeclatura	Unidad	Ramo	Código AFIP (TRAM)
4820.20.00.222D	NCM/SIM	01 - KILOGRAMO	IV - Papeles, textiles y sus manufacturas	0048.00.00.000F

<p>X PASTA DE MADERA O DE LAS DEMAS MATERIAS FIBROSAS CELULOSICAS; PAPEL O CARTON PARA RECICLAR ( DESPERDICIOS Y DESECHOS) PAPEL O CARTON Y SUS APLICACIONES  48 PAPEL Y CARTÓN; MANUFACTURAS DE PASTA DE CELULOSA, DE PAPEL O DE CARTÓN  48.20 LIBROS REGISTRO, LIBROS DE CONTABILIDAD, TALONARIOS (DE NOTAS, PEDIDOS O RECIBOS),AGENDAS, BLOQUES MEMORANDOS, BLOQUES DE PAPEL DE CARTAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, CUADERNOS, CARPETAS DE MESA, CLASIFICADORES, ENCUADERNACIONES (DE HOJAS MÓVILES U OTRAS), CARPETAS Y CUBIERTAS PARA DOCUMENTOS Y DEMÁS ARTÍCULOS ESCOLARES, DE OFICINA O DE PAPELERÍA, INCLUSO LOS FORMULARIOS EN PAQUETES O PLEGADOS («MANIFOLD»), AUNQUE LLEVEN PAPEL CARBÓN (CARBÓNICO), DE PAPEL O CARTÓN; ÁLBUMES PARA MUESTRAS O PARA COLECCIONES Y CUBIERTAS PARA LIBROS, DE PAPEL O CARTÓN.  4820.20.00 - Cuadernos  4820.20.00.2 De tapas duras, sin forrar  4820.20.00.22 Espiralados  4820.20.00.222D Con cantidad de hojas superior a 50 pero inferior o igual a 100</p>	<p><a href="#">TEXTO DE PARTIDA</a></p> <p><a href="#">SUFIJO DE VALOR</a></p> <p><a href="#">NOTAS</a></p> <p><a href="#">CALCULADORA FOB</a></p> <p><a href="#">BARRERAS COMERCIALES</a></p> <p><a href="#">HISTORIAL DE CAMBIOS DE POSICIONES SIM</a></p>
---	--

Fuente: Ventanilla Única de Comercio Exterior - Central de Información, s. f.

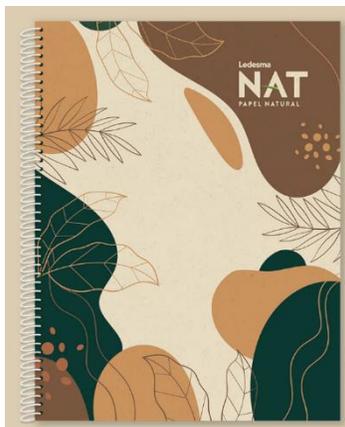


Figura 5: Cuaderno anillado rayado Ledesma Nat. Tapa y contratapa semirrígida. Tamaño 21×27 cm. 80 Hojas Ledesma Nat de 75 gramos. Papel Natural.

Fuente: Ledesma, 2023.

El producto en cuestión cuenta con un derecho de exportación del 0% bajo el Decreto 133/2015 (los derechos de exportación son un porcentaje sobre el valor FOB de la mercadería), 7% de Reintegros Extrazona y 7% de Reintegros Intrazona bajo el decreto 57/2023.

Además, debe cumplir con cuatro trámites de la administración pública nacional, los cuales son: Aprobación final de la obra por el Instituto Geográfico Nacional (IGN), Desgravación del derecho de exportación para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), Solicitud de apertura de un nuevo mercado de exportación para productos agroindustriales y Solicitud de Licencia de Marca País (*Ventanilla Única de Comercio Exterior - Central de Información*, s. f.-b).

Tabla 1: Principales 10 importadores del producto 4820 en 2022 de América Latina y del Caribe

<i>Países</i>	Valor importado en 2022 (miles de USD)	Cantidad importada en 2022 (toneladas)
<i>México</i>	54.081	No hay cantidades
<i>Nicaragua</i>	25.759	9.075
<i>Chile</i>	24.365	6.258
<i>Colombia</i>	16.123	4.022
<i>Guatemala</i>	15.567	4.269
<i>El Salvador</i>	15.268	3.488
<i>Costa Rica</i>	13.219	3.515
<i>Panamá</i>	12.851	No hay cantidades
<i>República Dominicana</i>	11.807	1.998
<i>Ecuador</i>	11.712	5.239

Fuente: elaboración propia, basada en Trade Map (2022).

## **Diagnóstico y Discusión**

En el presente trabajo tal como se mencionó anteriormente, el objetivo es abrir los horizontes comerciales de los cuadernos de bio papel de Ledesma, en el marco de potenciales mercados latinoamericanos.

Para ello se realizó un análisis de la situación de la empresa y su entorno local. Se pudo identificar que la línea de cuadernos Ledesma Nat es un producto diferenciado ya que está elaborado a través de un proceso productivo sustentable. Ledesma es una empresa que está en constante evolución incorporando en todos sus procesos de producción la innovación y los conceptos de economía circular y cuidado del medio ambiente, parámetro que ha venido cobrando relevancia a nivel mundial, tanto por los consumidores como por gobiernos y empresas.

Tomando en cuenta el momento particular que vive el mundo con respecto a la creciente concientización de la población sobre el cuidado del medio ambiente, podemos decir que los cuadernos con papel producido en base a caña de azúcar es un producto con un gran potencial de crecimiento tanto para el mercado local como para el mercado internacional. Es decir, se encuentra una oportunidad de crecimiento potencial.

Como hemos visto en Argentina, el sector agroindustrial es uno de los dos sectores que más divisas generan y también tiene un importante potencial de crecimiento. El gobierno busca exportar con un valor agregado creciente y promover el avance de la tecnología para producir un impacto mínimo en el medio ambiente. Dicho esto, se puede concluir que el producto corresponde a lo que le interesa al país y al nuevo consumir, ya que no se trata solo de un producto terminado, sino que este producto es biodegradable y es una característica la cual está atrayendo la atención de los países desarrollados de todo el mundo.

Argentina tiene distintos organismos que ayudan a las empresas a colocar sus productos en mercados internacionales como se vio anteriormente; esto, sumado a los incentivos a las exportaciones, como las preferencias arancelarias, constituyen un argumento a favor de la búsqueda de oportunidades comerciales por parte de la empresa. Además, tiene un derecho de exportación del 0%, es decir, no abona dicho impuesto que grava las exportaciones para consumo. Es un producto que no necesita de una importante inversión en adaptaciones para poder comercializarse en otros países. Esto es importante porque muchas empresas deben

hacer, necesariamente, una gran inversión en marketing para adaptar sus productos y formas de venta.

Por último, es importante recalcar que Ledesma es una de las 4 empresas a nivel mundial en producir este tipo de papel; esto es, sin dudas, una ventaja muy interesante que la compañía puede aprovechar, ya que como se observa, no cuenta con una importante cantidad de competidores directos que amenacen su expansión en Latinoamérica. En este marco cabe mencionar que solo uno de dichos competidores se encuentra en el continente: Colombia, este país es uno de los principales importadores de cuadernos en el mundo, por lo que incluso puede constituir un potencial cliente.

En conclusión, se puede decir que la empresa cuenta con diversas ventajas que hacen viable el aprovechamiento de esta oportunidad de comercialización en la región.

Un punto para tener en cuenta, es que este año 2023 es un año electoral. Según el Diario La Nación (2023) las convulsiones en el mercado cambiario, que son comunes en Argentina en periodos preelectorales, se producen en un contexto de acelerada inflación. En marzo la suba de precios fue de 7,7% y en la comparación interanual el incremento alcanzó el 104,3%, lo que sitúa a Argentina entre los países con mayor aumento del costo de vida del mundo. Sin embargo, a partir del 3 de mayo del corriente año se estableció un conjunto de disposiciones con la finalidad de regular con mayor intensidad el régimen de cambios. La normativa establece los plazos mínimos de tenencia que deben respetar los valores negociables en cartera para poder realizar operaciones de venta en moneda extranjera y en jurisdicción extranjera o local. Por otro lado, la intervención oficial en el mercado con ventas de bonos logró atenuar la caída del peso argentino en los segmentos alternativos de cambio la semana pasada, pero no despejó las dudas del mercado sobre el futuro de la economía doméstica en un año electoral (iProUP, 2023).

## **Marco Teórico**

En este apartado, se presentan las herramientas teóricas que se utilizarán para resolver los objetivos específicos.

Para el desarrollo del objetivo específico 1, como primer paso, se utiliza la herramienta Selección de Mercados Externos de Andersen y Buvik (2002). De esta herramienta se

seleccionarán los principales cinco países importadores de papel y cartón con la posición arancelaria 4820, dentro de América Latina y El Caribe.

A continuación, la herramienta que se escogió es el proceso de análisis jerárquico (AHP, *Analytic Hierarchical Process*) o regla de decisión multicriterio desarrollada por el autor Saaty (1980) para facilitar la toma de decisiones y que intenta satisfacer la mayor cantidad de objetivos establecidos. El método fue desarrollado por el matemático Thomas L. Saaty (1980), y consiste en formalizar la comprensión intuitiva de un problema multicriterio complejo, mediante la construcción de un modelo jerárquico, que le permite al decisor estructurar el problema en forma visual. Combina aspectos tangibles e intangibles para obtener, en una escala de razón, las prioridades asociadas con las alternativas del problema.

Luego, para el desarrollo del segundo objetivo específico: Determinar el proceso de inserción de los productos, la finalidad es entrar en el mercado seleccionado, por lo que la estrategia a utilizar será la de 4p o Marketing Mix Internacional elaborado por Edmund Jerome McCarthy (20 de febrero de 1928-3 de diciembre de 2015), la cual consta de los siguientes elementos:

Producto: es muy importante debido a que se convierte en la imagen de la empresa mediante la consideración de los consumidores, respondiendo estos mismos a la demanda del producto de manera positiva o negativa.

Variables del producto:

- Diferenciación del resto de los productos existentes en el mercado.
- Público al que es dirigido.
- Presentación y nombre del producto.
- Beneficios y características que puedan distinguirlo del resto.

Precio: determina hacia quién está dirigido el producto dependiendo del valor que el consumidor esté dispuesto a pagar.

Variables del precio:

- Costo de producción.

- Valor de comercialización.
- Competitividad del precio adoptado.
- Oferta y demanda.

Distribución: define de qué manera los consumidores podrán obtener el producto ofrecido. Si el punto de distribución está muy apartado, el cliente no lo comprará.

Variables de distribución:

- Hacia dónde se dirigen los consumidores para obtener su producto.
- Medios para llegar a los centros de distribución.
- Estrategia logística a utilizar para diferenciar la empresa.

Promoción: se trata de definir los canales por los cuales el segmento de consumidores tiene acceso a toda la información sobre el producto escogido.

Variables de distribución:

- Ferias internacionales.
- Canales a utilizar para que el consumidor conozca el producto.
- Internet, publicidades, emisoras de radio, panfletos, etc. (Canvas, 2021)

Finalmente, en el contexto del comercio internacional y bajo la perspectiva de iniciar un proyecto de exportación es importante conocer la estrategia de penetración que se utilizará para el país al cual nos dirigiremos.

- Exportación directa: Es la más recomendada y utilizada por empresas que tienen más experiencia y recursos humanos, y esto se debe a que es la misma empresa la que se encarga de hacer las exportaciones. Esto significa que se elimina cualquier intermediario y la compañía asume todas las responsabilidades del proceso.

- Exportación indirecta: Este tipo de exportación es la más recomendada y utilizada por empresas principiantes en el sector y que desean reducir riesgo en cuanto a internacionalización. Esto se da cuando la empresa productora contrata a una persona

especializada en comercio internacional, y esta se encarga tanto de capacitar a los clientes como de todo el proceso que conlleva exportar.

- Exportación concentrada: En este caso se da cuando varias empresas llegan a un acuerdo en común y estas colaboran entre sí para el envío de mercancías, las cuales tienen un destino en común (Enciclopedia Económica, 2017-2019).

## Plan de Implementación

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

Tabla 2: Principales 10 importadores del producto 4820 en 2022 de América Latina y del Caribe

Países	Valor importado en 2022 (miles de USD)	Cantidad importada en 2022 (toneladas)
México	54.081	6.088
Nicaragua	25.759	9.075
Chile	24.365	6.258
Colombia	16.123	4.022
Guatemala	15.567	4.269
El Salvador	15.268	3.488
Costa Rica	13.219	3.515
Panamá	12.851	No hay cantidades

República Dominicana	11.807	1.998
----------------------	--------	-------

Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (2022) y Gobierno de Mexico (2019.)

Para realizar un análisis correcto de los países mencionados, es necesario contar con una serie de aspectos que se puedan relacionar entre ellos, a partir de un análisis de cada uno de estos mercados.

*Selección de un país latinoamericano*

Tabla 3: Matriz Multicriterio

Criterio		Índice del PBI 2021	PBI per cápita 2021	Valoración de las importaciones totales en 2021	Índice de Desempeño Logístico 2022	Crecimiento del PBI anual 2021	Población 2021	Inflación 2021	Riesgo País 2022	TOTAL
	Peso	0,15	0,15	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	0,15	1,00
México	Valor	4	5	3	4	2	5	3	3	3,65
	Ponderado	0,6	0,75	0,3	0,4	0,2	0,5	0,45	0,45	
Nicaragua	Valor	0	2	1	3	4	1	2	2	1,8
	Ponderado	0	0,3	0,1	0,3	0,4	0,1	0,3	0,3	
Colombia	Valor	3	4	1	4	4	3	3	3	3,15
	Ponderado	0,45	0,6	0,1	0,4	0,4	0,3	0,45	0,45	

<b>Guatemala</b>	Valor	1	3	1	3	3	2	1	2	<b>1,95</b>
	Ponderado	0,15	0,45	0,1	0,3	0,3	0,2	0,15	0,3	
<b>El Salvador</b>	Valor	0	3	1	4	4	1	3	2	<b>2,2</b>
	Ponderado	0	0,45	0,1	0,4	0,4	0,1	0,45	0,30	

Fuente: elaboración propia en base a Grupo Banco Mundial (2021-22) y Trade Map (2022).

Conforme a los resultados arrojados del análisis de la matriz multicriterio, se observa que México es el mercado más atractivo como objetivo a exportar. Como segunda posibilidad le sigue Colombia, seguido de El Salvador, luego Guatemala y finalmente Nicaragua.

Desde el 18 de marzo del año 2022, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la república Argentina (2022), saca una nota donde informa las nuevas preferencias arancelarias que existirán entre México y Argentina para sus intercambios comerciales, otorgando de esta manera un nuevo impulso y previsibilidad al comercio bilateral en beneficio de los sectores productivos de ambos países.

Este nuevo acuerdo entre la Argentina y México permitirá dar forma a una mayor y más rica relación comercial bilateral, a fin de acompañar la larga historia de hermandad y de lazos políticos y culturales que unen a ambos países.

Algunos de los potenciales clientes destacados en México son:

- COPAMEX
- PAPELSA
- SAN RAFAEL
- COPINSA
- PAPERSELL

La empresa mexicana que se seleccionó como cliente es “COPAMEX”. Su historia comenzó en el año 1928 como una pequeña fábrica de manufactura y comercialización de bolsas de papel, y hoy en día se encarga (como lo dice su Misión) de Elaborar y comercializar

productos de celulosa y papel buscando satisfacer a sus clientes, generando valor a su personal y accionistas, además de preservar el entorno.

Esta empresa fue la elegida ya que desde hace 12 años trabajan con su programa de reciclaje conocido como “Espacio Verde”, el cual contribuye a los esfuerzos de sustentabilidad. Es una empresa la cual el producto de LedesmaNat irán perfectamente de la mano, y hasta podrán tener un feedback importante entre sí, ya que México es el cuarto país del mundo en el ranking de países que más reciclan.

Como dice en su introducción de productos reciclados: Copamex se preocupa por el medio ambiente y los recursos naturales, por lo que contribuye a mejorar y preservar el entorno a través de acciones directas que permitan el equilibrio ecológico (Copamex, s. f.).

Siguiendo con el segundo objetivo específico propuesto en el desarrollo del marco teórico, se expone la estrategia de penetración y comercialización para el mercado mexicano utilizando el Mix de Marketing Internacional.

#### Análisis del Mix de Marketing Internacional – 4P

##### Estrategia de Producto:

El papel a comercializar es elaborado 100% a base de fibra de caña de azúcar, libre de celulosa de madera y sin químicos blanqueadores contaminantes.

La materia prima es extraída de una siembra sustentable brindando un subproducto de la caña con calidad de exportación, cumpliendo con estándares internacionales. También cuenta con certificaciones de la Fundación ProYungas que, certifica la producción con fibras no madereras, auditado por las normas IRAM con certificación de gestión de calidad ISO 9001 versión 2015. Estas cualidades arrojan como producto terminado un papel para impresión u oficina de alta calidad de uso que lo diferencia del resto del mercado por ser sustentable, renovable y libre de químicos que perjudiquen el medio ambiente (Grupo Ledesma, 2022).

El producto está acondicionado en paquetes de cuadernos de 80 hojas c/u y se transportará en cajas de cartón etiquetadas con 30 unidades de cuadernos por cada caja estivadas en pallets de hasta 40 cajas por pallet. Estas serán transportadas en contenedores de 40 pies conteniendo 28 pallets con un peso total de 25.200 kg de carga por camión.

Poner una foto del producto. Requisitos, intervenciones previas? Posición arancelaria, etc.

### Factura Proforma

<b>Ledesma SAAI</b>
Dirección: Avenida Corrientes 415 provincia de Buenos Aires, Argentina
CUIT: 30-50125030-5

Importador:	COPAMEX Industrias S.A de C.V.						Proforma N°:		
Dirección:	De La Juventud 280 Col. Cuauhtémoc San Nicolás de los Garza						Fecha:	02/07/2023	
RUC:	CIN560220AM3						NCM:	4820.20.00.222D	
Desde:	Jujuy, Argentina						Hasta:	Nuevo León, México	
Incoterm:	FCA San Salvador de Jujuy						Forma de pago:	A confirmar	
Marca	Producto	Cantidad (cajas)	Peso bruto (kg)	Ancho (cm)	Alto (cm)	Largo (cm)	Medida (m3)	Precio unitario	Total
Ledesma	Cuaderno anillado rayado	2240	30.400	30	25	40	---	53,00	119.616
TOTAL FCA San Salvador de Jujuy		2240	30.400		---	---	---		125.500,16

#### Estrategia de Promoción

Para publicitar el producto en internet, se utilizan herramientas de plataformas e-commerce o comercio electrónico, como ebay.com, alibaba.com, mercadolibre.com, haciendo que el consumidor tenga a su alcance todos los atributos que el producto le ofrece para satisfacer sus necesidades. También se ofrece en ferias internacionales que brindan la oportunidad de presentar el producto de manera más directa, no solo en el país anfitrión sino, ante otros representantes del mercado latinoamericano y el resto del mundo.

- Expo Pack Latin America – Guadalajara, Mexico. Feria anual – 13/06/2023
- LatamPaper – Sao Paulo, Brasil. Feria anual – 14/06/2023
- Zellcheming-Expo – Wiesbaden, Alemania. Feria anual – 20/06/2023

- PaperWorld China - Shanghai, China – Feria anual – 17/11/2023
- Paper – Naples, Estados Unidos. Feria anual – 16/01/2024

#### Estrategia de Plaza

Para hacer llegar el producto al consumidor, debe almacenarse en un lugar seco que mantenga la calidad del papel, teniendo control de stock con una gestión de inventarios actualizados para que el potencial consumidor pueda disponer del producto cuando lo desee. Respecto a la entrega del producto al cliente, es de forma directa mediante un servicio de entrega dinámico que cubra las principales regiones de México recibiendo su compra en tiempo y forma acordada.

#### Estrategia de Precio:

En cuanto a la estrategia de precios a utilizar, Ledesma cuenta con una ventaja competitiva en costos al ser su propio proveedor de la materia prima base que se utiliza para la elaboración del producto a exportar. Sin embargo, los gastos internos como gastos de traslado de la materia prima, almacenamiento y manipulación de la mercadería sumado a la variación del tipo de cambio al momento de comprar insumos para la producción y cargas impositivas crecientes, pone al producto en constantes variaciones en los precios.

También tendrá que enfrentar diversos costos de exportación al momento de trasladar y manipular la mercadería de forma segura. Los factores ambientales pueden influenciar fuertemente en los costos desde la siembra hasta la cosecha de la caña de azúcar. México posee acuerdos comerciales con Argentina, lo que beneficia fuertemente a la industria local a la hora de exportar al país trasandino. Los tratados benefician a la industria argentina con la desgravación de los derechos de importación pudiendo nacionalizar la mercadería abonando el 16% de impuesto al valor agregado (IVA) quedando libre para ser comercializada.

Tipo de gastos	Valores
Valor de la mercadería	119616
Embalaje y envases	1568

Derechos de Exportaciones	0%	
<b>Salida de la fábrica (EXW)</b>	<b>Total 121.184</b>	
Coste de carga de la mercadería y transporte interior	2280	
Coste fijo de las formalidades aduaneras de exportación	1196,16	
Coste de manipulación (carga del transporte) en terminal de origen	840	
<b>FOB / FCA</b>	<b>Total 125.500,16</b>	
Coste total del transporte principal (aéreo, marítimo, terrestre)	7600	
Costo del seguro sobre el flete principal	627,5	
Coste de manipulación (del transporte) en terminal de destino	840	
Impuesto a las Ganancias	6%	7530
<b>CIP</b>	<b>Total 142.097,6</b>	
Aranceles	0%	0
Impuestos a la importación	16%	22.735,6
Coste de las formalidades aduaneras de importación (tasa fija)	1345,67	
Coste del transporte interno en destino (del depósito hacia el comprador)	200	
<b>DDP</b>	<b>Total 166.381,87</b>	

Elección de penetración de mercado

Para empezar a incursionar en el mercado mexicano se planteará la exportación directa mediante un importador en México, COPAMEX, al cual se le vende los cuadernos que luego serán distribuidos en los diferentes puntos de venta del país seleccionado.

El tipo de contrato a utilizar es de distribución donde el importador es la persona que asumirá las responsabilidades y riesgos que se generen luego de haberse producido la negociación.

El canal de distribución apropiado para la organización es el directo ya que entra en contacto con el intermediario en el extranjero y ella misma se hace cargo del proceso exportador.

## Conclusión y recomendación

Para finalizar y concluir con el presente trabajo sobre las nuevas oportunidades comerciales y la expansión hacia horizontes diferentes a los actuales, se concluye lo siguiente: Considerando la cantidad de mercado abarcado por la empresa en el entorno nacional y los problemas políticos y económicos de Argentina; se recomienda ampliar no solo su comercialización con el exterior, sino buscar ser multinacional, es decir, expandir su infraestructura en el exterior y aprovechar su conocimiento en el campo agrícola. Para de esta forma no solo asegurar el crecimiento de la empresa, abaratar costos en transportes de larga distancias, y como punto más fuerte, poder utilizar bancas y divisas de países con economías más estables para invertir y obtener mejores márgenes de ganancias.

## Bibliografía

-Acuerdos preferenciales y de libre comercio. (2019, 7 octubre). Argentina.gob.ar.

Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc>

-Argentina: panorama general. (s. f.). World Bank. Obtenido de:

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

-Censo 2022 - República Argentina. (s. f.). Obtenido de: <https://censo.gob.ar/>

-Central de Información VUCE (2021). Ci.vuce.gob.ar. Obtenido de <https://bit.ly/3uxQuqQ>

-Cronista, E. (2023, 8 junio). Cotización del dólar, dólar blue y mayorista. ECC. Obtenido de: <https://www.cronista.com/mercadosonline/dolar.html>

-INDEC (2021) indec.gob.ar. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

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

-Política y economía argentina - Santandertrade.com. (s. f.-a). Obtenido de:

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

-Trade Map. (2020). TradeMap.org. Obtenido de <https://bit.ly/3dJftS6>

-Sticco, D. (2019, 29 marzo). Qué es ser pobre y ser indigente en la Argentina, según el Indec. Obtenido de: <https://www.infobae.com/economia/2019/03/28/que-es-ser-pobre-y-ser-indigente-en-la-argentina-segun-el-indec/>

-Institución Universitaria ESUMER [Viviana Alejandra Zapata Manco](2011). Proyecto de Grado. Repositorio ESUMER. Obtenido de:<https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1468/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20.pdf>

-Frederick, D. (2023). Exportación. *Enciclopedia Económica*. Obtenido de: <https://enciclopediaeconomica.com/exportacion/>

-*Banco Mundial – Desarrollo sostenible, resiliencia y crecimiento económico*. (s. f.). World Bank. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/home>