



“EXPANDIENDO FRONTERAS CON LOS CUADERNOS LEDESMA NAT EN EL
MERCADO MEXICANO”

TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

GRUPO LEDESMA

REPORTE DE CASO

Autor: Conte, Mateo
DNI: 43367843
Legajo: CIN02531
Tutor: Bulacio, Sofía
Córdoba, Argentina, 2024.

Resumen

El presente trabajo final de grado es un reporte de caso que tuvo como objetivo principal identificar un mercado latinoamericano para la exportación de los cuadernos con tapa flexible de 70 hojas de Ledesma Nat.

Para lograr la meta de este estudio se realizó un análisis FODA para conocer la condición interna de la empresa y un análisis PESTEL para entender el entorno en el que se mueve la empresa Ledesma SAAI.

A partir de la selección de potenciales mercados para realizar la exportación, haciendo uso de la herramienta de análisis multicriterio, se llegó a la conclusión de que México es el destino óptimo para este producto. Habiendo establecido el mercado a comercializar, se exploraron varias empresas importadoras, donde la Distribuidora Sajor S.A. fue la seleccionada.

En última instancia se analizó detalladamente el producto, precio a comercializar, la distribución del mismo y todos los documentos necesarios para realizar la exportación.

Palabras clave: Ledesma, cuaderno, exportación, México, sustentable.

Abstract

This final undergraduate thesis is a case report that aimed to identify a Latin American market for the export of Ledesma Nat's 70-page softcover notebooks.

To achieve the goal of this study, a SWOT analysis was conducted to assess the company's internal conditions, and a PESTEL analysis was performed to understand the external environment of Ledesma SAAI.

From a selection of potential markets for export, using a multicriteria analysis tool, it was concluded that Mexico is the optimal destination for this product. After establishing the market to target, several importing companies were explored, with Distribuidora Sajor S.A. being selected.

Ultimately, the product was described in detail, along with its pricing, distribution strategy, and all necessary documents for exporting.

Keywords: Ledesma, notebooks, export, México, sustainable.

Introducción

El siguiente trabajo final de grado es un reporte de caso elaborado para Grupo Ledesma SAAI (sociedad anónima agrícola industrial), tiene como objetivo la identificación de oportunidades en el mercado Latinoamericano para la exportación de cuadernos Ledesma NAT. Se trata de la línea de productos ecofriendly de la empresa, su papel es 100% caña de azúcar, 0% fibra de árbol y 0% Blanqueadores químicos.

Grupo Ledesma es una empresa agroindustrial Argentina con 116 años de trayectoria, líder en 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.

Con un firme compromiso en el desarrollo nacional, la institución brinda empleo a más de 6.000 personas, que en su mayoría trabajan en Jujuy, provincia en la que Ledesma tuvo sus raíces, donde poseen 40.000 hectáreas destinadas a la producción de su materia prima principal: la caña de azúcar.

El Negocio Agropecuario de Ledesma se localiza en Buenos Aires y Entre Ríos, mientras que su fábrica para la producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial se encuentra en San Luis. Cuenta con oficinas centrales y depósitos en Ciudad de Buenos Aires, así como representaciones comerciales en Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Salta y Mendoza.

Las primeras infraestructuras del ingenio, que marcaron los inicios de la empresa, fueron establecidas por José Ramírez Ovejero en 1830. Se trataba de rudimentarios ingenios utilizados para la extracción mecánica del jugo de la caña de azúcar. Posteriormente, en 1911, Enrique Wollmann adquirió todas las acciones de lo que hasta entonces se conocía como Compañía Azucarera Ledesma. Finalmente, en 1914, Ledesma formalizó la estructura jurídica societaria que ha perdurado hasta nuestros días.

Durante más de medio siglo, en Ledesma se ha empleado la caña de azúcar para la fabricación de papel, una práctica que la ha catapultado como una empresa altamente integrada y una de las escasas en el mundo capaces de producir papel de primera categoría a partir de la fibra de caña. El cultivo se renueva anualmente, destacando al producto de la empresa una opción amigable con el medio ambiente. Actualmente se elaboran 130 mil toneladas anuales de papel, es decir, aproximadamente el 40% de la producción nacional.

Cerca del 80% de la producción de Ledesma se destina al mercado local. La empresa fabrica papel blanco y natural, transformándolo en resmas, hojas y bobinas para abastecer al mercado gráfico, editorial, a empresas, librerías, centros de copias y al consumidor final.

Adicionalmente, en San Luis opera una fábrica que se encarga de convertir el papel en cuadernos, blocs y repuestos. Estos productos se comercializan bajo marcas como Éxito, Gloria, Épica, Avon, Classic, Colección, Essential, Executive, Línea 16, Línea Artística Quinquela y Ledesma NAT.

El papel de caña representa el 1,5% del total de papel en todo el mundo., solamente cinco empresas fabrican papel de esta manera y Ledesma es una de ellas (Ledesma, 2020). Otra es Carvajal S.A., creada en 1904 en Cali, Colombia. Comenzó como un negocio familiar, que generación tras generación se fue transformando en lo que es hoy, una empresa multilatina con presencia en 10 países y en 3 sectores, papel y empaques, tecnología y servicios e inmobiliario. Utilizando el bagazo de la caña de azúcar para la fabricación de papel, al igual que Grupo Ledesma, bajo el nombre Propal, es parte de la Organización Carvajal S.A, con más de 60 años de experiencia y presencia en 17 países (Carvajal S.A., 2024).

La empresa colombiana Propal se asoció estratégicamente con una de las productoras más grandes de papel en Brasil, GCE. La colaboración entre los dos países surgió en 2009 con el objetivo de capitalizar las oportunidades que ofrece la producción de papel utilizando los residuos de caña de azúcar como materia prima, aunque la empresa ya utilizaba el bagazo de la caña en el proceso productivo, pero sin la calidad deseada por los brasileños. Brasil es el mayor productor y exportador de azúcar, esta oportunidad permitió a ambas empresas aprovechar los recursos naturales locales de manera eficiente y sostenible. Esta alianza estratégica ha demostrado ser beneficiosa tanto desde el punto de vista empresarial como ambiental. GCE comercializa su producto mediante la marca EcoQuality en su país, Estados Unidos y México (Pesquisa, 2018).

Algunas de las certificaciones más relevantes para la compañía Ledesma incluyen : ISO 9001:2015 Enfoque en la gestión de la calidad, certificación Kosher (cumplimiento con las normas dietéticas judías), FSC (garantía de origen sostenible de productos de madera), FCA (Uso de fibras celulósicas alternativas en la fabricación), Sedex Members Ethical Trade Audit (evaluación de ética empresarial y responsabilidad social). Estas certificaciones reflejan el compromiso de Ledesma con la calidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social (Ledesma, 2020).

Como mencionamos anteriormente en este reporte se seleccionó la región latinoamericana para la exportación de los cuadernos Ledesma NAT, en primer lugar por la

proximidad geográfica que ofrece una ventaja logística significativa, que permite una distribución eficiente y costos más reducidos en comparación al mercado europeo. Además de tener un producto que no es tan común en el mercado, cuenta con una competencia menos intensa que en Europa. Esto se debe a que el continente europeo, según datos de TRADEMAP 2022, representa el 35% de las importaciones a nivel mundial del producto cuaderno, 4820.20 según su clasificación arancelaria, mientras que el mercado latino abarca el 18% de las importaciones mundiales. Es decir que en la región seleccionada, costaría menos esfuerzo la introducción del producto en el mercado.

Se eligió este producto para su comercialización a nivel internacional debido a que sus atributos únicos lo hacen muy competitivo, puesto que está hecho 100% a base de caña de azúcar, 0% fibra de árbol y 0% Blanqueadores químicos, involucrados totalmente con el medio ambiente. Además, la materia prima utilizada proviene del bagazo, un residuo del proceso de producción del azúcar, lo que permite a la empresa aprovechar un desecho de manera sostenible y eficiente.

- *Objetivo General*

Identificar oportunidades de negocio en la línea de cuadernos Ledesma Nat, con el objetivo de crecer y expandirse en el mercado latinoamericano, para su exportación en el segundo semestre de 2024.

- *Objetivos específicos*

1. Determinar el mercado Latinoamericano más adecuado para exportar los cuadernos Ledesma Nat antes de que finalice el segundo semestre de 2024.
2. Plantear una estrategia de penetración para introducir la línea de cuadernos Ledesma Nat al mercado seleccionado.

Análisis de situación

Para abordar el estudio, se llevará a cabo un análisis interno de la empresa Grupo Ledesma SAAI, junto a un examen del entorno en el que está inmersa. En esta etapa se emplearán herramientas como la matriz FODA y el análisis PEST.

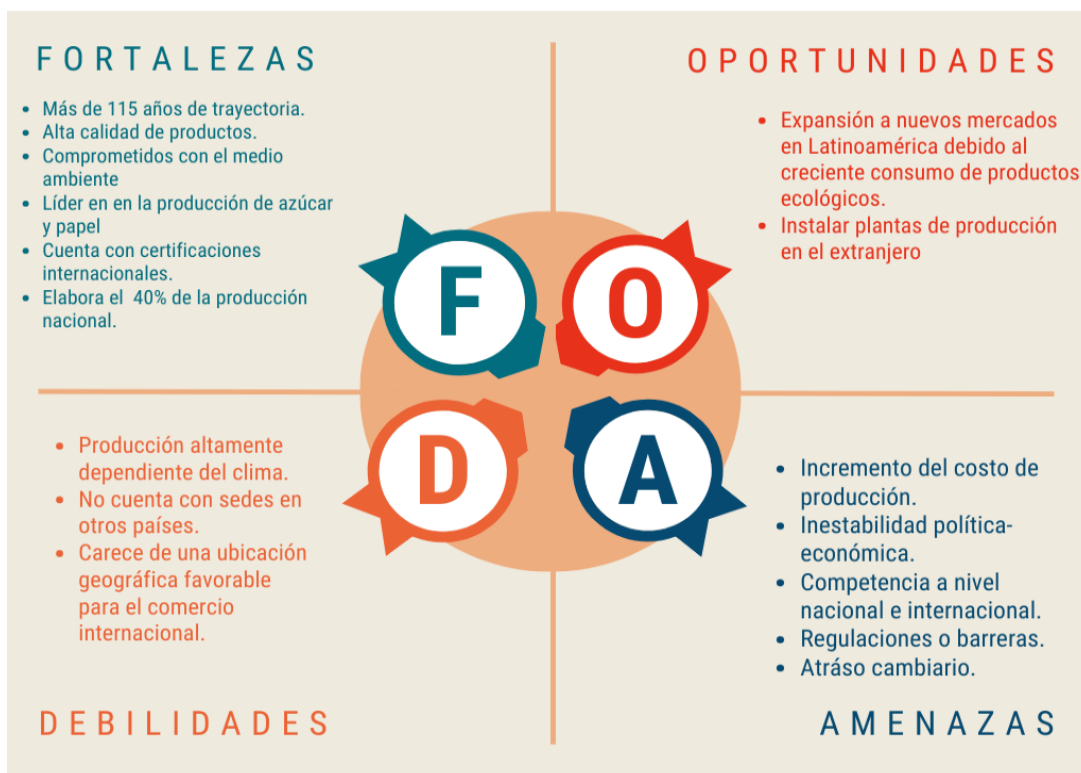
Análisis FODA

El análisis FODA es una lista de las fortalezas y debilidades de una organización analizando sus recursos y capacidades, así como una lista de las amenazas y oportunidades que se identifica con el análisis de su entorno (Albert Humphrey, 1960).

Los objetivos del análisis FODA abarcan servir como fundamento para un plan estratégico, evaluar tanto los factores internos como externos, y ofrecer respaldo en la toma de decisiones para orientar hacia una mejora del rumbo de la empresa.

Se presenta el cuadro con el análisis FODA para la empresa Ledesma:

Tabla 1: Análisis FODA Grupo Ledesma.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis PEST:

Conscientes de la influencia de los factores externos en el buen desempeño de los proyectos empresariales, V.K. Narayanan y Liam Fahey crearon en 1968 una metodología para examinar el impacto de estos elementos en las compañías. De esta manera, surgió el análisis PEST.

Se trata de un instrumento de evaluación que permite conocer el entorno del sector en el que participará tu empresa en el futuro. De este modo, es posible identificar las oportunidades y las amenazas que puede ofrecerte el contexto a corto y medio plazo y, en base a estas, planificar y adaptar la estrategia empresarial con antelación (V.K. Narayanan y Liam Fahey, 1968).

Factor Político:

En el contexto actual, Argentina se encuentra bajo la presidencia de Javier Milei, representante del partido libertario, que tomó el mando del país el 10 de diciembre de 2023.

Las primeras medidas adoptadas por el presidente a comienzos del año 2024 en relación con las exportaciones estaban dirigidas a generar ingresos genuinos en moneda extranjera. Se implementó un nuevo sistema de cambio exportador más competitivo, denominado "dólar blend", que surge de la obligación de vender el 80% de las divisas de los exportadores en el mercado oficial, con la opción de comercializar el 20% restante en los mercados financieros (MEP o CCL) (Factor, 2024).

Los plazos para el ingreso de las divisas obtenidas por las ventas al exterior se mantuvieron sin cambios, variando entre 15 y 270 días, dependiendo del tipo de mercancía y empresa, debido a la persistencia del sistema de control cambiario. Ante la escasez de divisas, el Gobierno sigue aplicando restricciones claras al movimiento de capitales, actualmente conocido como "cepo cambiario" (El Cronista, 2024).

Con respecto a las importaciones, se anunció en enero la abolición del Sistema de Capacidad Económica Financiera (CEF) para normalizar y acelerar los procesos de importación. A través de la Resolución General Conjunta 5478/2024 de la Secretaría de Comercio y la Administración Federal de Ingresos Públicos (Afip), se eliminó este mecanismo que evaluaba la capacidad financiera de los contribuyentes como requisito para autorizar la importación de mercancías. El CEF era utilizado previamente para restringir la compra de bienes y servicios en el extranjero y así controlar la salida de divisas (La Voz, 2024).

Además es fundamental considerar los acuerdos y relaciones internacionales que siguen vigentes a la fecha de este trabajo. Entre estos acuerdos se encuentra el MERCOSUR (Mercado Común del Sur), es un acuerdo de integración económica regional, creado el 26 de marzo de 1991 por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay. Cuenta con estados asociados que

participan en diversas actividades y programas del Mercosur, aunque no son miembros plenos del acuerdo, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Guayana, Surinam y Perú. Desde su creación tuvo como objetivo principal proporcionar un espacio común que generará oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías internacionales al mercado nacional (Mercosur, 2024).

Argentina también forma parte del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) desde el 11 de octubre de 1967 y de la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde el 1 de enero de 1995. Estos dos funcionan como mecanismos para la negociación de acuerdos comerciales y la promoción de libre comercio a nivel mundial (OMC, 2024).

El gobierno argentino está tomando medidas para simplificar el proceso de importación de productos alimenticios desde el Mercosur y así evitar un aumento descontrolado de los precios internos. La medida parece estar dirigida para presionar algunas industrias de consumo masivo, como las grandes cadenas de supermercados, para incentivar su colaboración en el control de la inflación. Los economistas tienen variadas opiniones sobre la medida, mientras que algunos ven la apertura de importaciones como una forma de aumentar la competencia y la variedad de productos, otros advierten que no necesariamente llevará una reducción sostenida de la inflación y que se requieren más reformas para impulsar verdaderamente la economía (IProfesional, 2024).

El proyecto, *Ley Bases*, liderado por Javier Milei, aborda varias áreas, incluyendo reformas laborales y previsionales, así como privatizaciones de empresas estatales. Cuenta con media sanción de la Cámara Baja, ha tenido cambios, como la exclusión del Banco Nación de la lista de privatizaciones; introduce un nuevo régimen para quienes no cumplieron con 30 años de aporte para jubilarse y lista empresas a privatizar, algunas son, Aerolíneas Argentinas, Radio y Televisión Argentina y Correo Argentino. Además, promueve la firma del *Pacto de Mayo*, para instaurar un nuevo orden económico argentino, con medidas como la protección privada y la reducción del gasto público (Página12, 2024).

Factor Económico:

Argentina, ubicada como la tercera economía más importante de América Latina, tiene un Producto Interno Bruto (PIB) estimado en aproximadamente 640 mil millones de dólares en 2024. Este país, con una superficie territorial de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, destaca por la abundancia de sus recursos naturales. Tiene tierras agrícolas excepcionalmente fértiles, importantes reservas de gas, litio y un enorme potencial de energía renovable. Argentina se

destaca como referente en la producción de alimentos, con industrias de gran escala, especialmente en el sector agrícola y ganadero (Banco Mundial, 2024).

Durante el año 2023, la economía Argentina experimentó una contracción del 1,6%, una situación atribuida a una combinación de factores. Entre ellos desequilibrios macroeconómicos que han afectado la estabilidad económica del país durante varios años. Estos desequilibrios incluyen altos niveles de inflación, déficit fiscales y una deuda pública muy grande, que han generado incertidumbre entre los inversores y han afectado la confianza en la economía (Ámbito, 2024).

Además durante 2023, hubo una severa sequía que impactó significativamente en la producción agrícola, uno de los pilares del comercio argentino. Se estima que este suceso provocó una reducción del 26% en este sector, lo que afectó negativamente en la capacidad del país para obtener divisas mediante las exportaciones.

Se proyecta que en 2024, el Producto Interno Bruto (PIB) sufrirá una contracción adicional del 2,8%, debido a la implementación de un plan de estabilización por parte del nuevo gobierno. Este plan incluye el realineamiento de los precios relativos y la corrección de los desequilibrios fiscales y externos (Infobae, 2024).

Uno de los principales problemas que enfrenta Argentina es la inflación, registró un notable aumento en el primer mes de mandato del gobierno de Javier Milei en diciembre de 2023, impulsada por la devaluación del tipo de cambio oficial y la eliminación de los controles de precios. El índice de inflación mensual alcanzó un máximo del 25,5% en ese mes, descendiendo al 20,7% en enero, 13,2% en febrero y 11% en el mes de marzo, según datos del INDEC. El FMI (fondo monetario internacional) estima que la inflación Argentina caerá al 149,4% a fines de este año y a 45% a fines de 2025. También prevé que la economía argentina experimentará un descenso de un 2,8% al cerrar el 2024 en comparación del año anterior, debido al gran ajuste fiscal dirigido por el gobierno de Javier Milei, para equilibrar el gasto público y estrangular la inflación. Para 2025, el Fondo predice una recuperación económica con un crecimiento del 5% respecto al año en curso (INDEC, 2024).

El presidente de la República Argentina, ha expresado su intención de dolarizar la economía como parte de su estrategia de estabilización económica. Sin embargo, ha destacado que la implementación de esta medida se ha visto obstaculizada por una serie de desafíos, especialmente de naturaleza política y legal.

En sus declaraciones, Milei ha explicado la estrategia para llevar a cabo la dolarización implicaría la adquisición de activos del Banco Central por parte del Gobierno Nacional, los cuales posteriormente serían vendidos para obtener dólares. A pesar de creer que esta estrategia

sería sumamente efectiva para estabilizar la economía, el presidente ha expresado su inquietud ante posibles acusaciones por estafa por parte de la oposición política, así como por el potencial impacto negativo en la estabilidad política del país (Clarín, 2024).

Como antes mencionamos en el apartado político, el *cepo cambiario* ha estado en Argentina desde 2011, creado por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, esta fue una medida adoptada para controlar la salida de divisas del país y proteger las reservas internacionales frente a una creciente demanda de dólares. Esto llevó a la aparición de distintos tipos de cambio, incluyendo aquellas que no estaban autorizadas legalmente, como el dólar blue, así como otras establecidas por el gobierno para facilitar la adquisición de divisas en sectores específicos. A continuación, se presentan los tipos de cambio vigentes:

- Dólar Blue
- Dólar Banco Nación
- Dólar MEP
- Dólar Mayorista
- Dólar Turista
- Dólar Contado contado con Liquidación
- Dólar Tarjeta
- Dólar Cripto
- Dólar Futuro

Javier Milei está haciendo lo posible para levantar el cepo cambiario. El presidente de la República Argentina afirmó "cuando abramos el cepo, Argentina va a empezar a despegar muy fuertemente" (Ámbito Financiero, 2024).

La celebración ante la reducción de la inflación conlleva a una inquietud, el riesgo de una mayor dependencia al *cepo cambiario* y del *impuesto país*. El cepo ha brindado estabilidad al tipo de cambio y funciona como una medida de contención financiera al evitar una salida masiva de depósitos con tasa negativa. Por otro lado, el *impuesto país* se ha convertido en un pilar crucial en la recaudación fiscal y asegura un superávit fiscal.

Aunque el gobierno presente estas medidas como parte de una estrategia de desregulación financiera y busca reducir la liquidez mediante el *impuesto país*, varios economistas señalan los riesgos de mantener un esquema tan dependiente de los controles cambiarios y de fuentes de ingresos temporales como la de este impuesto (IProfesional, 2024).

Factor Social

La población Argentina está conformada por 45.892.285 de habitantes, según datos del censo de 2022. Las cuales 23.705.494 son del sexo femenino y 22.186.791 del sexo masculino. El país creció un 14,4% respecto de 2010.

El 92% de la población reside en zonas urbanas, el otro 8% en áreas rurales. Esta distribución demográfica refleja una tendencia hacia la urbanización, donde las ciudades se convierten en centros de actividad económica, social y cultural.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) informó que la pobreza en la Argentina en el segundo semestre de 2023 fue del 41,7% y la indigencia llegó al 11,9%. Se puede observar un incremento en los índices de pobreza de 2,5 puntos porcentuales, por otro lado la indigencia tuvo un aumento de 3,8 puntos en comparación con el mismo período del año anterior.

Los informes recientes han demostrado que el sector más afectado por la pobreza y la indigencia es el de los niños, niñas y adolescentes. Según datos oficiales el 58,4% de las personas entre 0 y 14 años se encuentran en situación de pobreza, mientras que el 18,9% están en condición de indigencia.

La cantidad de pobres sigue aumentando en 2024 con un total de 22,6 millones de personas en esta situación. Esta cifra refleja un aumento de 3,2% de nuevos pobres desde el cierre del año anterior, causado por el impacto de la inflación en el poder adquisitivo.

En enero de 2024, el Índice de Salarios registró un aumento del 16,4% respecto al mes anterior y del 181,0% respecto al mismo período del año anterior. En términos acumulados, el indicador registró un aumento del 16,4% respecto a diciembre. Este crecimiento mensual se atribuye a aumentos del 20,0% en el sector privado registrado, del 12,1% en el sector público y del 11,2% en el sector privado no registrado (INDEC, 2024).

Factor Tecnológico

La tecnología en una empresa actualmente es fundamental, sin la innovación el negocio no perdura en el tiempo, se estanca. La implementación del ecommerce, que en 2020 con la pandemia del COVID-19 creció exponencialmente, el que no se pudo adaptar tuvo que cerrar las puertas de su local.

En el sector de la industria la automatización puede contribuir a la mejora de eficiencia en los procesos de producción. Por ejemplo, la implementación de robots, para agilizar la

fabricación y reducir tiempos de espera para los clientes. Asimismo, la automatización ayuda a minimizar errores humanos, lo que resulta en una mejora de la calidad de los productos.

"Con el tiempo, el hombre de campo fue aprendiendo conceptos de agricultura, mecánica y, hoy en día, se transformó totalmente. Ya maneja sistemas, bases de datos, agricultura de precisión y drones. Hubo una transformación cultural muy grande asociada al cambio digital" (Javier Goñi, 2020).

Ledesma ha invertido más de millones de dólares en tecnología, como nuevos sistemas de gestión de información ERP y de mano de obra, que permite mejorar procesos, tiempos y seguridad, sistemas de riego eficientes a través del Internet de las Cosas y el constante monitoreo para mejorar la productividad de los equipos mecánicos, imágenes vía satélites y drones, revelan fallas en la plantación, malezas y hasta pueden aplicar agroquímicos (Grupo Ledesma, 2024).

En el entorno dinámico empresarial actual, Grupo Ledesma se encuentra en una posición óptima para aprovechar al máximo el potencial de la inteligencia artificial (IA). Al adoptar esta nueva tecnología en sus operaciones, la empresa podría potenciar la eficiencia, fomentar la innovación y fortalecer su competitividad en todas las áreas de su negocio, desde la producción de papel hasta la agricultura y la comercialización del azúcar.

La inteligencia artificial no solo tiene el potencial de transformar las operaciones internas de la empresa, sino también impulsar sus estrategias de venta y mejorar la experiencia del cliente. Al integrar plenamente la IA en todas las facetas de su negocio, Grupo Ledesma puede consolidar su posición en el mercado y mantener su liderazgo en la industria a largo plazo.

Análisis internacional

En esta sección se presenta la posición arancelaria de los cuadernos espiralados de 70 hojas con tapa flexible Ledesma Nat, junto con los principales actores a nivel internacional, tanto importadores como exportadores de este producto.

Este producto es clasificado arancelariamente como: **4820.20.00.122Y**

Tabla 2. Clasificación arancelaria.

48	PAPEL Y CARTÓN; MANUFACTURAS DE PASTA DE CELULOSA, DE PAPEL O DE CARTÓN
48.20	LIBROS REGISTRO, LIBROS DE CONTABILIDAD, TALONARIOS (DE NOTAS, PEDIDOS O RECIBOS), AGENDAS, BLOQUES MEMORANDOS, BLOQUES DE PAPEL DE CARTAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, CUADERNOS, CARPETAS DE MESA, CLASIFICADORES, ENCUADERNACIONES (DE HOJAS MÓVILES U OTRAS), CARPETAS Y CUBIERTAS PARA DOCUMENTOS Y DEMÁS ARTÍCULOS ESCOLARES, DE OFICINA O DE PAPELERÍA, INCLUSO LOS FORMULARIOS EN PAQUETES O PLEGADOS («MANIFOLD»), AUNQUE LLEVEN PAPEL CARBÓN (CARBÓNICO), DE PAPEL O CARTÓN; ÁLBUMES PARA MUESTRAS O PARA COLECCIONES Y CUBIERTAS PARA LIBROS, DE PAPEL O CARTÓN.
4820.20.00	- Cuadernos
4820.20.00.1	De tapas flexibles
4820.20.00.12	Espiralados
4820.20.00.122Y	Con cantidad de hojas superior a 50 pero inferior o igual a 100
	RE: +7.00 % RI: +7.00 % DE: 0.00 %

Fuente: Elaboración propia a partir de CIVUCE (2024).

A continuación se realizará un análisis de los principales países exportadores e importadores del producto seleccionado para conocer la demanda y la oferta a nivel mundial.

Tabla 3. Mayores exportadores mundiales del producto 4820.20.

Exportadores	Valor exportado en 2022 (miles de USD)	Saldo comercial 2022 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2022	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	682.299	44.266	0	No medida		100
China	120.446	119.913	66.675	Toneladas	1.806	17,7
India	93.721	93.377	73.555	Toneladas	1.274	13,7
Emiratos Árabes Unidos	66.596	61.091	1.754	Toneladas	37.968	9,8
Indonesia	61.327	60.980	44.124	Toneladas	1.390	9
Francia	25.895	1.332	7.860	Toneladas	3.295	3,8
Estonia	21.355	20.805	9.608	Toneladas	2.223	3,1
España	21.078	-4.039	5.161	Toneladas	4.084	3,1
México	19.423	-2.237	10.173	Toneladas	1.909	2,8
Colombia	18.601	11.297	7.789	Toneladas	2.388	2,7
Brasil	17.863	15.249	9.598	Toneladas	1.861	2,6

Fuente: Elaboración propia a partir de últimos datos actualizados de Trademap.

Tabla 4. Mayores importadores mundiales del producto 4820.20

Importadores	Valor importado en 2022 (miles de USD)	Saldo comercial 2022 (miles de USD)	Cantidad importada en 2022	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Participación en las importaciones mundiales (%)
Mundo	638.033	44.266	0	No medida		100
Reino Unido	40.089	-38.927	19.240	Toneladas	2.084	6,3
Etiopía	35.424	-35.422	18.613	Toneladas	1.903	5,6
Países Bajos	25.464	-14.875	9.788	Toneladas	2.602	4
España	25.117	-4.039	7.687	Toneladas	3.267	3,9
Francia	24.563	1.332	9.587	Toneladas	2.562	3,8
México	21.660	-2.237	6.645	Toneladas	3.260	3,4
Nicaragua	21.169	-21.128	7.469	Toneladas	2.834	3,3
Alemania	15.517	-6.406	4.245	Toneladas	3.655	2,4
Arabia Saudita	14.515	-14.482	7.622	Toneladas	1.904	2,3
Malasia	14.483	-7.046	10.314	Toneladas	1.404	2,3

Fuente: Elaboración propia a partir de últimos datos actualizados de Trademap.

Tabla 5. Mayores importadores latinoamericanos del producto 4820.20

Importadores	Valor importado en 2022 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2022 (miles de USD) ↓	Cantidad importada en 2022	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Participación en las importaciones mundiales (%) ↓
Mundo	638.033	44.266	0	No medida		100
América Latina y el Caribe Aggregation	126.181	-43.090				19,8
México <i>i</i>	21.660	-2.237	6.645	Toneladas	3.260	3,4
Nicaragua <i>i</i>	21.169	-21.128	7.469	Toneladas	2.834	3,3
Panamá <i>i</i>	10.288	-3.803	4.327	Toneladas	2.378	1,6
Ecuador <i>i</i>	8.990	-4.377	4.352	Toneladas	2.066	1,4
Costa Rica <i>i</i>	8.248	-7.932	2.599	Toneladas	3.174	1,3
Colombia <i>i</i>	7.304	11.297	2.367	Toneladas	3.086	1,1
Chile <i>i</i>	7.159	-6.794	2.868	Toneladas	2.496	1,1
Guatemala <i>i</i>	6.326	-1.211	2.458	Toneladas	2.574	1
El Salvador <i>i</i>	4.807	-2.380	1.736	Toneladas	2.769	0,8
Uruguay <i>i</i>	4.750	-4.750	2.338	Toneladas	2.032	0,7

Fuente: Elaboración propia a partir de últimos datos actualizados de Trademap.

Tabla 6. Mayores exportadores latinoamericanos del producto 4820.20

Exportadores	Valor exportado en 2022 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2022 (miles de USD) ↓	Cantidad exportada en 2022	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Participación en las exportaciones mundiales (%) ↓
Mundo	682.299	44.266	0	No medida		100
América Latina y el Caribe Aggregation	83.091	-43.090				12,2
México <i>i</i>	19.423	-2.237	10.173	Toneladas	1.909	2,8
Colombia <i>i</i>	18.601	11.297	7.789	Toneladas	2.388	2,7
Brasil <i>i</i>	17.863	15.249	9.598	Toneladas	1.861	2,6
Panamá <i>i</i>	6.485	-3.803	2.535	Toneladas	2.558	1
Guatemala <i>i</i>	5.115	-1.211	2.185	Toneladas	2.341	0,7
Ecuador <i>i</i>	4.613	-4.377	1.420	Toneladas	3.249	0,7
Honduras	3.881	-177	1.538	Toneladas	2.523	0,6
El Salvador <i>i</i>	2.427	-2.380	964	Toneladas	2.518	0,4
Perú <i>i</i>	2.372	89	876	Toneladas	2.708	0,3
Trinidad y Tobago <i>i</i>	709	446	236	Toneladas	3.004	0,1

Fuente: Elaboración propia a partir de últimos datos actualizados de Trademap.

Para poner en contexto la situación actual de las exportaciones e importaciones Argentinas del primer trimestre de 2024, fueron lideradas por el rubro MOA (Manufacturas de Origen Agropecuario) y PP (Productos Primarios), que representaron el 34,5% y 27,6% de las exportaciones totales; les siguieron en importancia MOI (manufactura de origen industrial) y CyE (combustibles y energía). Los productos más importantes de exportación fueron harina, pellets de soja, maíz en grano, trigo y morcajo.

Brasil fue el principal destino de las exportaciones con un 17,4% del total, le siguieron Chile y Estados Unidos con 7,7% y 7,1% de los despachos argentinos al exterior, respectivamente.

En las importaciones de los primeros tres meses de 2024 BI (bienes intermedios), PyA (piezas y accesorios para bienes de capital), BK (bienes de capital). Representaron el 40,3%, 22,0% y 16,6%, concentraron el 78,9% de las compras argentinas al exterior.

Los principales productos adquiridos fueron porotos de soja que representaron 5,9% de las importaciones, le siguen vehículos automotores principalmente para el transporte de personas con el 3,1%. El origen de las importaciones fueron principalmente de Brasil, China y Estados Unidos, que constituyen el 23,1%, 18,8% y 10,3% de las compras argentinas a nivel internacional.

Tras estos primeros tres meses transcurridos de 2024, las exportaciones argentinas alcanzaron un total de 17.322 millones de dólares, representando un aumento del 9.0%, mientras que las importaciones descendieron a 13.070 millones de dólares, registrando una disminución del 24,2%, en comparación al mismo período del año anterior. Como resultado, el balance comercial exhibió un saldo positivo de 4.253 millones de dólares (INDEC, 2024).

Diagnóstico

Luego de haber realizado el análisis de situación, teniendo un panorama general de la posición en la que se encuentra la empresa, se puede observar que Grupo Ledesma S.A.A.I., es una compañía que está consolidada en el territorio nacional con 116 años de experiencia en el mercado del azúcar, más de 50 en la fabricación de papel utilizando el *bagazo*, que es el residuo del proceso de producción de azúcar a partir de la caña y con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales. Ledesma destaca su gran compromiso en cada una de sus áreas, desarrollando cada uno de sus productos de una manera excelente, lo que lo ha llevado a convertirse en líder en la mayoría de ellas.

Una de las fortalezas más grandes de Ledesma es su capacidad de producción y su compromiso con la alta calidad de productos. Con más del 40% de la producción nacional de papel, la empresa ha demostrado su capacidad para satisfacer la demanda interna, lo que la posiciona favorablemente para abastecer el mercado latinoamericano. Además, el compromiso de la organización con prácticas sostenibles y su enfoque en la protección del medio ambiente, representan un valor agregado importante para los consumidores, que cada vez más valoran la responsabilidad ambiental de las empresas.

Ledesma cuenta con certificaciones reconocidas internacionalmente, como la ISO 9001:2015 y FSC, que garantizan altos estándares de calidad y sostenibilidad de sus productos. Aunque estas certificaciones no son necesarias para exportar cuadernos de papel, ofrecen una garantía adicional para importadores y clientes de latinoamérica, reafirmando el compromiso de la empresa con estándares de excelencia y responsabilidad con el cuidado de la naturaleza.

La inestabilidad política-económica es un factor crítico que afecta el entorno en donde opera Ledesma. Los cambios frecuentes en las políticas gubernamentales y las condiciones económicas impredecibles, representan incertidumbre y obstáculos para la empresa, lo cual puede influir de manera negativa en el funcionamiento, planificación y la toma de decisiones.

En el caso de la apertura de las importaciones de productos alimenticios desde el Mercosur llevada a cabo por el gobierno de Milei, podría afectar directamente a Grupo Ledesma, debido a posibles grandes importaciones de azúcar del país vecino, Brasil. Recordemos que el gigante sudamericano es el mayor productor y exportador de azúcar a nivel mundial. La empresa tiene mucho dinero invertido en el sector azucarero, el ingreso de la competencia al mercado local generaría incomodidad y preocupación para la compañía, lo que afectaría indirectamente a la fabricación de papel Ledesma Nat. En este contexto, sería crucial saber las medidas que tomaría Ledesma para hacer frente a este potencial escenario de intensificación de la competencia.

En cuanto a los plazos para el ingreso de divisas obtenidas por ventas en el exterior, actualmente oscilan entre 15 y 270 días, dependiendo el tipo de mercadería y empresa que esté realizando estas transacciones internacionales. Esta variabilidad se debe al sistema de control cambiario aplicado por el gobierno argentino, que aplica restricciones al movimiento de capitales, conocido como *cepo cambiario*.

La posible liberación de esta medida económica que propone Javier Milei tendría un impacto significativo en el proceso de ingreso de divisas por ventas en el exterior. Al eliminar las restricciones del *cepo*, se espera que los plazos para el ingreso de moneda extranjera se reduzcan considerablemente, brindando a empresas como Ledesma una mayor agilidad en la obtención de fondos. Esta medida permitiría mejorar su liquidez y tener una mayor flexibilidad en la administración de sus activos, potenciando así su competitividad y su crecimiento económico.

Al ser parte de la OMC, Argentina se beneficia de la negociación de acuerdos comerciales y de la promoción de libre comercio a nivel mundial. Este escenario favorece a Ledesma, ya que podría aprovechar los acuerdos comerciales negociados a nivel mundial, para penetrar en mercados latinoamericanos con mayor facilidad. Además, como miembro del Mercosur, Argentina se encuentra en posición favorable para ampliar su presencia en la región, lo que representa una oportunidad estratégica para Ledesma en su búsqueda de nuevos mercados y clientes en América Latina.

En resumen, este diagnóstico revela que Grupo Ledesma S.A.A.I. a pesar de los desafíos derivados de la inestabilidad política y económica de este país, se encuentra bien

posicionada para enfrentar desafíos futuros y seguir liderando la industria del papel en la región. Su dedicación a la innovación, la excelencia y el respeto al medio ambiente la coloca en una senda sólida hacia el éxito continuo y la expansión a mercados globales.

Marco Teórico

Grupo Ledesma debe tomar decisiones sobre qué mercado ofrece las condiciones más óptimas para exportar su producto, por lo tanto, necesita encontrar estrategias para ingresar a esos a ese mercado en específico. A continuación, se ofrece una descripción de las herramientas que se emplearán para lograr los objetivos planteados en este estudio.

Con el propósito de determinar el país donde se exportarán los cuadernos de la línea Ledesma Nat, se utilizará la matriz multicriterio como herramienta principal. Este instrumento fue creado en la década del 70 por Thomas L. Saaty con el nombre de Analytic Hierarchy Process (AHP). Es un método de decisión multicriterio para evaluar y seleccionar entre diversas opciones en función a una serie de criterios y variables.. Esta metodología implica tener en cuenta varios aspectos que serán cuidadosamente evaluados antes de tomar una decisión final sobre el país a donde se exportará (Saaty, 1970).

El proceso de decisión de AHP se puede dividir en los siguientes cuatro pasos fundamentales:

- Definición del problema y el tipo de conocimiento que se quiere obtener.
- La estructuración del problema a través de la descomposición jerárquica en subproblemas (criterios y subcriterios).
- La construcción de matrices de comparación.
- Síntesis de cada una de las matrices y finalmente del modelo completo para obtener la prioridad global de cada alternativa.

Primero se establecerán los criterios que evaluarán a los países seleccionados. Una vez definidos, se asignarán ponderaciones a estos criterios con valores del 1 al 5, donde 1 indica menor relevancia y 5 mayor relevancia.

- Importaciones totales de cuadernos.
- PBI per cápita.
- Riesgo país.

- Balanza comercial.
- Facilidad para hacer negocios.
- Acuerdos comerciales.
- Distancia.

Basándonos en estos criterios, se analizará la información de cada país y serán evaluados del 1 al 3:

- 1: Bajo.
- 2: Medio
- 3: Alto

Tabla 6: Ejemplo de matriz multicriterio:

Criterios		Importaciones totales 2022	PBI per cápita 2022	Riesgo país 2022	Balanza comercial 2023	Facilidad para hacer negocios 2019	Acuerdos comerciales	Distancia	Total
Relevancia									
México	Valor								
	Ponderación								
Nicaragua	Valor								
	Ponderación								
Panamá	Valor								
	Ponderación								
Ecuador	Valor								
	Ponderación								
Costa Rica	Valor								
	Ponderación								

Fuente: Elaboración propia.

Para alcanzar el segundo objetivo propuesto en el estudio, emplearemos una herramienta destinada a analizar el mercado elegido y definir la estrategia de penetración en dicho mercado. Esta es la técnica de las *4p del marketing internacional*, desarrollado inicialmente en 1960 por E. Jerome McCarthy, profesor de contabilidad de la Universidad Estatal de Michigan (McCarthy, 1960). Con el tiempo, este concepto se ha adaptado y evolucionando para aplicarse en contextos internacionales. El profesor explicaba los cuatro elementos que ofrecen una comprensión integral del funcionamiento del marketing: Producto, Precio, Plaza (Punto de venta), Promoción. Estos componentes se agrupan bajo el término de *marketing mix*, que posibilita el desarrollo de estrategias para introducir un nuevo producto en el mercado.

Se da la definición de cada uno de ellos:

- **Producto:** Representa el elemento esencial que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades de sus clientes. Esto implica definir sus características, beneficios, porque se diferencia de sus competidores y también todos los elementos tangibles e intangibles que lo rodean, como el envase y embalaje, etiqueta garantía, servicio de postventa.
- **Precio:** La cantidad de dinero que el cliente debe pagar para obtener el producto o servicio que se está intentando vender. Determinar un precio adecuado requiere un estudio de mercado exhaustivo para comprender la competencia, el poder adquisitivo del cliente y en este caso al ser una exportación, tener en cuenta los costos que eso conlleva.
- **Punto de venta:** También conocido como distribución, el punto de venta se refiere al canal a través del cual los clientes pueden acceder al producto. Se deben considerar aspectos logísticos como almacenamiento, transporte y canales de distribución, según el tipo de venta (B2B o B2C).
- **Promoción:** En esta P se emplean los canales de marketing para dar a conocer el producto. Esto puede incluir publicidades, relaciones públicas, promociones de ventas, marketing digital y otras tácticas diseñadas para aumentar la visibilidad del producto y estimular la demanda.

Al expandirse a mercados internacionales, se presentan nuevos desafíos, es fundamental estudiar el entorno del marketing internacional y decidir la conveniencia de ingresar a estos mercados. Algunos de estos aspectos tienen similitudes con problemas del marketing interno, mientras que otros son completamente novedosos, incluso para empresas con experiencia en su mercado local.

Cuando una empresa decide abrirse a mercados extranjeros, enfrenta la decisión de si debe ajustar su estrategia de marketing para adaptarse a las particularidades de cada lugar. Algunas empresas eligen mantener la misma estrategia de marketing en todos los países en donde operan, esto implica que utiliza la misma combinación de productos, publicidad y canales de distribución en todas partes. Este enfoque ofrece la ventaja de costos más bajos al evitar cambios significativos para satisfacer la demanda de un mercado específico, sin embargo, a largo plazo puede resultar costoso. Adaptar un producto significa hacer cambios en él para que se ajuste a las condiciones y gustos locales. Por ejemplo, cambiar un producto

para que sea más adecuado para personas de un país específico. En cambio un inversión regresiva es cuando se relanza un producto en su forma original, que ya funciona bien en un mercado en particular. Esto ocurre porque diferentes países están listos para aceptar diferentes productos en diferentes momentos.

Una estrategia para la introducción de un producto en un nuevo país, es la de exportación directa. En esta modalidad la empresa comercializa sus productos directamente con el cliente en el extranjero, sin necesidad de intermediarios. Esta alternativa brinda una mayor supervisión en la comercialización de sus productos, pero también implica una inversión y riesgos adicionales, como la necesidad de comprender a fondo el mercado objetivo y las regulaciones locales.

Sin embargo, es necesario destacar que existe otra modalidad de exportación, en la que se utilizan intermediarios, como agentes o distribuidores con sede en el país de destino, adecuada para empresas que estén dispuestas a ceder el control de la distribución de sus productos en el mercado objetivo. De igual manera, estos intermediarios son empresas especializadas en la comercialización de bienes en mercados específicos, por lo que tienen la capacidad de reducir costos de envío y conocer los canales de distribución más adecuados.

La exportación indirecta es una opción económica para entrar en un mercado, el proceso resulta claro y transparente, debido a que el intermediario se encarga del transporte, la distribución y la documentación necesaria para llevar a cabo la comercialización del producto y además los riesgos asociados a daños durante el envío se eliminan para el exportador. Pero, el exportador debe ceder parte de su margen de ganancia al intermediario, además del manejo del marketing y la comercialización del producto, lo que implica una pérdida del control sobre cómo se venden y promocionan los productos. Esto se debe a que generalmente el productor tiende a desconocer la dinámica comercial del país de destino, confiando plenamente en la experiencia y el conocimiento del intermediario para manejar estos aspectos (Economipedia, 2021).

Plan de implementación

Después de haber introducido las herramientas que se utilizarán en el plan de implementación para alcanzar los objetivos de este reporte de caso, esta sección continuará con su desarrollo.

Para abordar el primer objetivo de este estudio, determinar el mercado Latinoamericano más adecuado para exportar los cuadernos Ledesma Nat antes de que finalice el segundo semestre de 2024, se utilizará la matriz multicriterio, evaluando los cinco países con mas importaciones de la posición arancelaria seleccionada (4820.20), estos son Mexico, Nicaragua, Panamá, Ecuador y Costa rica.

Se presenta a continuación la matriz multicriterio:

Tabla 7: Matriz multicriterio.

Criterios		Importaciones totales 2022	PBI per cápita 2022	Riesgo país 2022	Balanza comercial 2023	Facilidad para hacer negocios 2019	Acuerdos comerciales	Distancia	Total
Relevancia		0,2	0,1	0,1	0,15	0,1	0,25	0,1	1
México	Valor	3	3	2	1	3	2	1	2.15
	Ponderación	0,6	0,3	0,2	0,15	0,3	0,5	0,1	
Nicaragua	Valor	3	1	1	1	1	1	2	1.5
	Ponderación	0,6	0,1	0,1	0,15	0,1	0,25	0,2	
Panamá	Valor	2	3	3	1	2	1	2	1.8
	Ponderación	0,4	0,3	0,3	0,15	0,2	0,25	0,2	
Ecuador	Valor	1	2	1	3	1	1	2	1.5
	Ponderación	0,2	0,2	0,1	0,45	0,1	0,25	0,2	
Costa rica	Valor	1	3	2	1	2	1	2	1.5
	Ponderación	0,2	0,3	0,2	0,15	0,2	0,25	0,2	

Fuente: Elaboración propia.

Después de haber realizado el análisis multicriterio, se considera que el destino más adecuado para exportar los cuadernos de Ledesma Nat es México, ya que alcanzó el puntaje más alto con 2.15 puntos, superando a Nicaragua (1.5 pts), Panamá (1.8 pts), Ecuador (1.5 pts) y Costa rica (1.5 pts).

México se destaca como mejor destino de exportación, principalmente debido al Acuerdo de Complementación Económica (ACE 6) entre los Estados Unidos Mexicanos y la República Argentina, que establece una relación preferencial en el comercio bilateral, lo que implica que varios productos, incluyendo los cuadernos de Ledesma, pueden beneficiarse de

tarifas arancelarias reducidas o eliminadas al ingresar al mercado mexicano. Esta ventaja arancelaria fue determinante para la elección del mercado objetivo, ya que fortalece la competitividad de los cadernos Ledesma Nat en el mercado seleccionado (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2022).

Habiendo realizado la matriz multicriterio que ha establecido a México como destino final para exportar, se procederá a definir la estrategia de penetración de mercado, como dice en el objetivo número dos de este estudio.

Para una introducción efectiva del producto, cuadernos Ledesma Nat, en el mercado mexicano, se utilizará la exportación directa, con ayuda de la herramienta del marketing mix internacional.

Esta estrategia nos permitirá tener un mayor control sobre la distribución y comercialización, adaptar las técnicas de marketing a las preferencias del mercado mexicano, ajustar los precios según la dinámica del mismo y ofrecer promociones específicas que atraiga a los consumidores. Además, se podrá establecer una relación más cercana y directa con los clientes.

Se identifican potenciales clientes en México, importadores de la posición arancelaria 4820.20:

Tabla 8: Potenciales importadores en México.

EMPRESA	UBICACIÓN	PÁGINA WEB
CARVAJAL, S.A. DE C.V.	México	http://www.carvajal.com
Distribuidora La Perla del Soconusco	Tapachula	http://www.disperso.com.mx
Distribuidora Sajor S.A. de C.V.	Tlaquepaque	http://www.sajor.mx/

Fuente: Elaboración propia a partir de últimos datos actualizados de Trademap.

Se ha decidido tomar a Distribuidora Sajor S.A. como supuesto cliente para describir el proceso, ya que posee el perfil ideal al que se apunta. Esta empresa ubicada en San Pedro Tlaquepaque, municipio del Estado de Jalisco de México, se dedica a la distribución de productos nacionales e importados en el sector de papelería en todo el país. Con más de 40 años de experiencia en el mercado paplero, Distribuidora Sajor S.A. se considera líder en el rubro gracias al excelente servicio y variedad de productos que ofrecen.

Al explorar su sitio web, se puede observar la gran variedad de productos que ofrecen, lo que se puede destacar es que no cuentan con una categoría de productos sustentables. Esto se ve como una oportunidad para Ledesma Nat, que podría introducir sus cuadernos fabricados a base de caña de azúcar, posicionándolos como una opción ecológica y diferenciada en el mercado mexicano. Esta inclusión no solo ampliaría el catálogo de productos de la distribuidora, sino que también atendería la creciente demanda de consumidores por alternativas sostenibles (Distribuidora Sajor, 2024).

A continuación se desarrollará la herramienta del marketing mix internacional – 4P :

Producto:

Los cuadernos de Ledesma Nat que se comercializarán en este estudio son del tipo espiralado, con tapa flexible y contienen 70 hojas, su posición arancelaria es 4820.20.00.122Y, cuenta con un 0% de derecho de exportación y 7% de reintegro intrazona. Estas características los hacen ideales para su uso en entornos educativos y profesionales, la tapa flexible proporciona durabilidad y facilidad de uso, mientras que su formato espiralado permite una apertura completa y un fácil manejo de las páginas.



(Grupo Ledesma, 2020).

Además de sus características físicas, es importante destacar que están elaborados con papel 100% a base de caña de azúcar, 0% fibra de árbol y 0% Blanqueadores químicos, lo que los hace una opción respetuosa con el medio ambiente. El proceso de producción se hace a partir de el residuo de la caña (el bagazo), el cultivo se renueva anualmente, por lo que destaca el gran compromiso de Ledesma con la sostenibilidad y la calidad de su producto. Por esto la compañía cuenta con varias certificaciones internacionales como la ISO 9001:2015 (gestión y calidad), certificación Kosher (cumplimiento con las normas dietéticas judías), FSC (garantía de origen sostenible de productos de madera), FCA (Uso de fibras celulósicas alternativas en la fabricación), Sedex Members Ethical Trade Audit (evaluación de ética empresarial y responsabilidad social).

Los cuadernos de Ledesma Nat se benefician del Acuerdo de Complementación Económica número 6 entre México y Argentina, que establece preferencias arancelarias específicas para productos provenientes del territorio argentino. Esto facilita la entrada al mercado mexicano, promoviendo el comercio bilateral y garantizando condiciones favorables para su ingreso y comercialización en el país.

Promoción:

Hacer marketing en México requiere abordar múltiples variables debido a su tamaño y diversidad cultural, aunque esta diversidad pueda parecer un desafío, puede ser una gran oportunidad si se entienden bien las distintas regiones y segmentos de la población.

México, con 1.900 millones de kilómetros cuadrados, es el décimo cuarto país más grande del mundo. Su diversidad cultural y de comportamiento de consumo puede parecer complicada, pero más que un país dividido, México es variado pero unido por elementos comunes como su gastronomía, historia y personajes populares.

Para tener éxito en el marketing de México, es esencial segmentar adecuadamente el mercado. Esto permite dirigirse a sectores específicos que tienen más probabilidad de convertirse en clientes. Existen tres tipos principales de segmentación, la hipersegmentación que implica una segmentación detallada y específica, personalizando las estrategias de marketing utilizando múltiples variables. Por otro lado la contrasegmentación se dirige a un público general, usando un enfoque menos especializado que puede resultar menos efectivo en un país tan diverso como México. Finalmente, los modelos de preferencia presentan una opción intermedia, analizando los gustos e intereses de grupos particulares para aplicar estrategias personalizadas para cada uno de ellos.

Una estrategia de promoción efectiva debe el uso de herramientas y canales adecuados para llegar a los segmentos seleccionados. Plataformas como SendPulse, servicio multicanal que permite enviar campañas de email marketing, notificaciones web push y chatbots, facilitando la segmentación y personalización de mensajes, y otras plataformas más conocidas como Facebook Ads o Google AdWords.

Para maximizar el impacto, es recomendable emplear un lenguaje informal y cercano utilizando expresiones cotidianas y elementos de la cultura popular que conecten con el público mexicano. Integrar el humor actual puede ser muy efectivo, además de la creación de contenido en video que puede aumentar la visibilidad, aprovechando plataformas de moda como youtube, instagram o tiktok.

Distribución y Precio:

Para la distribución de los cuadernos de 70 hojas de Ledesma Nat en el mercado mexicano, se ha decidido utilizar el transporte bajo el incoterm Free On Board (FOB). Este término significa que la responsabilidad del vendedor termina una vez que la mercadería es cargada a bordo del buque en el puerto de origen, en este caso, el puerto de Buenos Aires. A partir de ese momento, el comprador asume tanto los riesgos como los costos asociados al transporte marítimo hasta el puerto de destino de México, el cual debe ser seleccionado cuidadosamente para llegar al distribuidor ubicado en Tlaquepaque, Guadalajara.

La elección de este transporte se debe a la distancia entre Argentina y México. Se descarta el transporte terrestre como opción, debido a la imposibilidad de cubrir una gran distancia de manera eficiente. En cuanto al transporte aéreo, a pesar de su rapidez, no es económicamente viable debido a sus altos costos.

La planta de producción de cuadernos de la empresa se encuentra en la ciudad de San Luis, pero como mencionamos en el inicio de este estudio, poseen un depósito en la ciudad de Buenos Aires, por lo que no es un costo significativo el traslado del depósito al puerto de la ciudad.

La exportación se realizara en 10 pallets de 100x120 cm., con 48 cajas de 36 cuadernos cada una, sumando 1.728 cuadernos por pallet y 17.280 cuadernos en total, con un peso de 1.296 kilos. Cada cuaderno se envuelve individualmente en papel plástico reciclable, para protegerlo de posibles daños como humedad o polvo durante el transporte. La caja lleva impresa sus dimensiones y es etiquetada con información sobre el contenido, incluyendo la cantidad de cuadernos y el peso, así como indicaciones de manejo como frágil y mantener seco. Además, se incluye un código de barras para facilitar la identificación y el seguimiento del envío de la mercadería durante el transporte y una etiqueta con información del destinatario y remitente que contiene nombre, dirección, ciudad, provincia, código postal y número de contacto.

El precio de la mercadería teniendo en cuenta que cada cuaderno tiene un costo de \$2.432, un total de \$42.024.960 pesos argentinos y \$32.705,02 dólares , al tipo de cambio de hoy, 12 de Junio de 2024, con un dólar a \$1.285 por cada moneda estadounidense (DolarHoy, 12 de Junio 2024).

Se utilizara un contenedor de 20 pies, este tipo de contenedor es adecuado debido a su capacidad y costo más bajo en comparación a otros de más capacidad, lo que resulta ideal para

el volúmen de cuadernos a comercializar. Además, estos contenedores son fáciles de manejar y transportar, optimizando la logística, asegurando una distribución eficiente y económica.

A partir del tratamiento arancelario del producto, se utilizará la calculadora FOB de la Ventana Única de Comercio Exterior (VUCE), para determinar los costos de esta operación.

Tabla 9: Cálculo del valor FOB del producto 4820.20.00.122Y

Cant. mercadería:

TONELADA

Tipo de cálculo:

Moneda:

Tipo de cambio:

Costos de exportación

- Costo de la mercadería
- Envases y embalajes
- Flete interno
- Seguro interno
- Otros gastos directos

Reintegros

- Reintegros %
- ¿Es ecológico, biológico u orgánico?
- ¿Tiene denominación de origen/indicación geográfica?
- ¿Tiene sellos "Alimentos Argentinos"?
- Adicional Reintegros %

Impuesto a las Ganancias

- ¿País de destino de la mercadería diferente al de facturación?
- ¿Es país no cooperante?
- Anticipo ganancias %

Derechos

- Derechos de Exportación %

Gastos indirectos

- Comisiones varias %

Utilidad Neta

- Utilidad deseada
- Utilidad neta %

Resultados totales

	USD		USD
TOTAL COSTOS DE EXPORTACIÓN:	32699.00	DERECHOS DE EXPORTACIÓN:	0.00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS:	1783.58	DERECHOS TOTALES A PAGAR:	0.00
COSTO TOTAL:	34482.58	ANTICIPO IMP. GANANCIAS:	0.00
UTILIDAD NETA:	7927.03	REINTEGROS A COBRAR:	2972.64

	USD
FOB TOTAL:	39635.15
FOB UNITARIO:	2.29

Fuente:Elaboración propia a partir de calculadora FOB de VUCE.

Al ser la primera exportación con Distribuidora Sajor S.A. de C.V., se dará uso de la Carta de Crédito como método de pago, ya que ofrece un alto nivel de seguridad. Es una de las formas más utilizadas para que el importador se comprometa a pagar al vendedor en el extranjero.

En este método, entra en juego la entidad financiera que proponga Ledesma, que se encargará de gestionar todo los aspectos relacionados con el cobro de la mercadería, siempre y cuando los documentos cumplan con los términos acordados.

Una vez que la oferta haya sido aceptada el agente de carga, que son profesionales que organizan y gestionan el envío de mercancías de un lugar a otro, será el encargado de coordinar y gestionar eficientemente toda la parte logística para asegurar la carga, que sale desde los depósitos de Ledesma, ubicados en la ciudad de Buenos Aires, se presente en tiempo y forma en el buque situado en el puerto de la ciudad, con destino al puerto indicado por el importador en México (Shipping&Solutions, 2019).

A continuación se detallarán los documentos obligatorios que tiene que presentar la empresa Ledesma para esta exportación:

- Packing List (Lista de Empaque): Es un inventario detallado de toda la carga en el contenedor. Este documento describe la mercadería enviada, la cantidad de bultos, el volumen, peso y partida arancelaria, facilitando la identificación de la mercancía a lo largo de la cadena de suministro.
Es importante destacar que la información recogida en el Packing List debe ser verdadera y concreta, ya que a partir de ella se elaborará el Bill of Landing.
- Bill of Landing (Conocimiento de Embarque): Contrato emitido por la naviera que certifica la recepción de la mercadería a bordo para su transporte. Incluye detalles sobre quién envía la carga, qué se transporta, en qué buque se carga y quién recibe la mercadería en destino. El Bill of Landing original debe ser presentado en destino para que la empresa naviera pueda liberar las mercaderías.
- Factura comercial: Similar a una factura estándar, pero incluye información específica sobre el envío de la mercadería. Detalla quién vende, quién compra, las condiciones de pago, el INCOTERM con el que se ha cerrado la venta, origen de la mercadería, entre otras cosas.
- Certificado de Origen: Acredita el origen del país de la mercadería, utilizado para el cálculo de aranceles e impuestos. Este documento es expedido por las

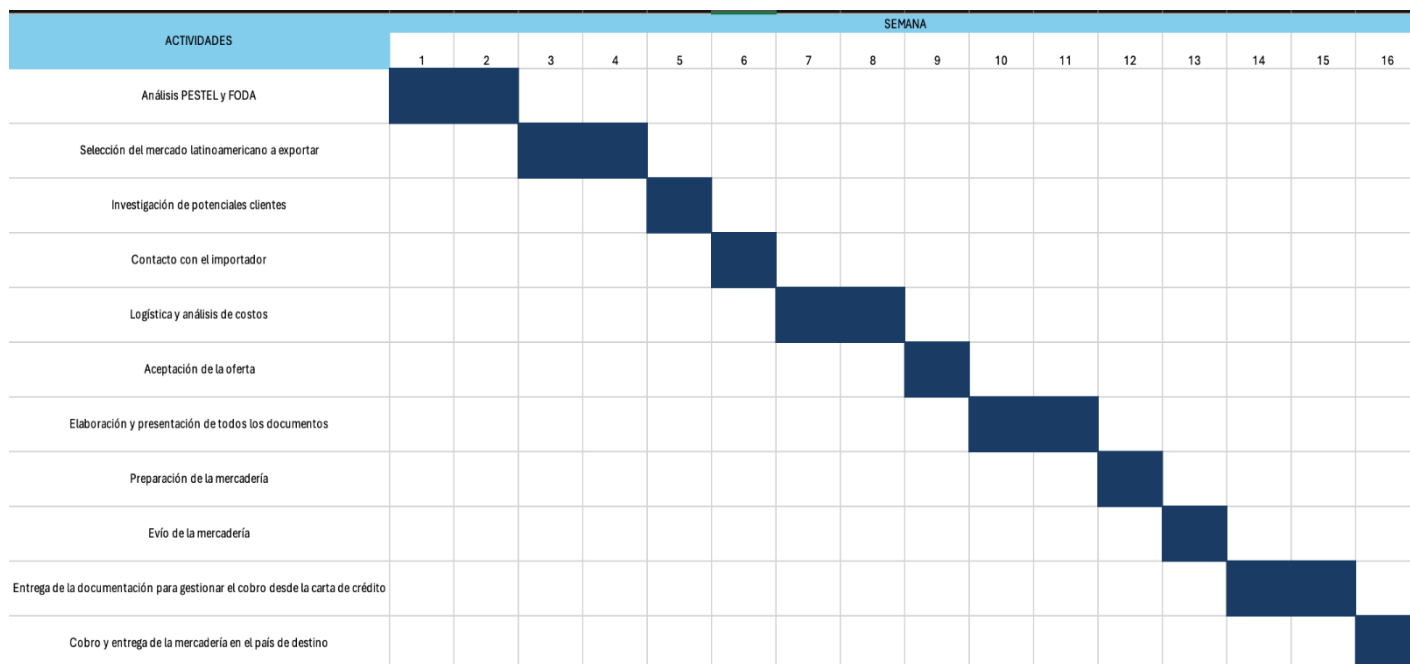
Cámaras de Comercio Internacional o autoridades competentes de cada país bajo un modelo de documento estandarizado.

- Despacho de Aduanas: Es la declaración obligatoria ante la aduana de la entrada o salida de mercaderías del territorio aduanero. Requiera la presentación de la Factura Comercial, el Packing List, los certificados y el Bill of Landing (Shipping&Solutions, 2019).

Diagrama de Gantt:

Daremos uso de esta herramienta de gestión que se utiliza para visualizar de manera clara y organizada todas las tareas y actividades necesarias para completar un proyecto. Este tipo de diagrama nos permitirá representar cada tarea como una barra en una línea de tiempo, mostrando su inicio, duración estimada y su finalización. Principalmente proporcionará una hoja de ruta visual para asegurar que todas las actividades de este estudio cumplan con los plazos establecidos (Henry Laurence Gantt, 1910).

Tabla 10: Diagrama de Gantt.



Fuente:Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

A partir de lo investigado en el presente reporte de caso, cuyo objetivo fue identificar oportunidades de negocio en la línea de cuadernos Ledesma Nat, con el objetivo de crecer y expandirse en el mercado latinoamericano, para su exportación en el segundo semestre de 2024, se estima que la empresa esta en condiciones de internacionalizarse exitosamente. Esto se debe a las excelentes características que posee el producto a comercializar, elaborado a partir del desecho de el proceso de producción del azúcar, sin la utilización de químicos, es decir un producto 100% natural.

Ledesma SAAI se destaca como líder en el mercado argentino, debido a su compromiso, calidad y constante búsqueda de excelencia, cuenta con certificaciones que respaldan estos atributos, fundamentales para ganar la confianza de los consumidores en nuevos mercados. Sin embargo, a pesar de los desafíos económicos y políticos que afectan actualmente a Argentina, Ledesma sigue buscando oportunidades de expansión en el mercado latinoamericano, adaptándose a las condiciones cambiantes del comercio internacional.

Tras evaluar diversos mercados y aplicar la matriz multicriterio, se procedio al análisis de la información obtenida, llegando a la conclusión de que México es la elección ideal. El país caribeño es el mayor importador de el producto a comercializar, y mantiene un acuerdo de complementación económica con Argentina, que establece una relación preferencial en el comercio bilateral. Esto significa que varios productos, como los cuadernos Ledesma Nat, pueden beneficiarse de tarifas arancelarias reducidas o eliminadas al ingresar al mercado mexicano.

En cuanto a recomendaciones, se sugiere explorar el mercado del azúcar, siendo universalmente consumido, presenta numerosas oportunidades de negocio debido a su demanda constante en el mercado global. Dado que Ledesma es el principal productor de Argentina de este edulcorante y ya exporta a varios países, se aconseja fortalecer aún más este sector del mercado.

Analizar los mercados en donde Ledesma ya está establecido, para saber si se está abasteciendo correctamente la demanda actual y también identificar áreas de mejora en términos de logística, distribución y satisfacción del cliente. Además, es importante explorar nuevos mercados emergentes que ofrezcan ventajas en la exportación y con una demanda creciente de azúcar.

Es muy importante llevar a cabo estudios de mercado profundos en nuevos territorios para comprender las preferencias de los consumidores locales, esto permite adaptar eficazmente estrategias de marketing específicas para promover la notoriedad de la marca y aumentar ventas.

Aprovechar acuerdos comerciales y establecer alianzas esratégicas para facilitar la entrada a nuevos mercados y fortalecer la presencia en los exisentes, es una forma de asegurar una estrategia sólida y flexible a largo plazo.

Bibliografía:

Grupo Ledesma.

<https://www.ledesma.com.ar/>

Análisis PEST.

https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf

Análisis FODA.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-analisis-foda/>

Banco Mundial.

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Se%20estima%20que%20el%20PIB,de%20desequilibrios%20fiscales%20y%20externos.>

INDEC.

<https://www.indec.gob.ar/>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

<https://cancilleria.gob.ar/es/cei/actualidad/intercambio-comercial-argentino-enero-2024>

Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion>

CIVUCE.

<https://www.vuce.gob.ar/>

Ámbito Financiero.

<https://www.ambito.com/contenidos/dolar.html>

CARVAJAL S.A.

<https://www.carvajal.com/pulpa-y-papel/>

I PROFESIONAL

<https://www.iprofesional.com/>

REVISTA PESQUISA

<https://revistapesquisa.fapesp.br/es/papel-de-bagazo-y-paja/>

CLARÍN

https://www.clarin.com/economia/javier-milei-explico-todavia-pudo-aplicar-dolarizacion-enviado-carcel_0_6nOu16HIOQ.html

PREVENVLOG

<https://prevencontrol.com/prevenblog/ahp-un-metodo-para-fortalecer-la-toma-de-decisiones-en-sst/>

MERCOSUR

<https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>

FACTOR

<https://comercioyjusticia.info/factor/comex-argentino-y-las-primeras-medidas-del-gobierno-de-javier-milei/>

EL CRONISTA

<https://www.cronista.com/economia-politica/milei-dio-mas-detalles-sobre-la-salida-del-cepo-cambiario-cuando-podria-a-ser-y-a-que-valor-se-iria-el-dolar/>

CEUPE

<https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-marketing-mix-internacional.html>

ECONOMIPEDIA

<https://economipedia.com/definiciones/exportacion-indirecta.html>

SendPulse

<https://sendpulse.com/latam/blog/como-tener-exito-en-el-marketing-en-mexico>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Acuerdo ACE6

<https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/nuevo-acuerdo-de-preferencias-arancelarias-entre-argentina-y-mexico-para-ampliar>

Acuerdo ACE6

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5256910

Lucidchart

<https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-gantt>

Trade map.

<https://www.trademap.org/Index.aspx>

Anexo

Importaciones totales de cuadernos en 2022.

País	Importaciones totales de cuadernos en 2022 (miles de USD).	Valor
México	21660	3
Nicaragua	21169	3
Panamá	10288	2
Ecuador	8990	1
Costa rica	8248	1

Fuente: Trademap.

Valor de referencia	
1	0 - 10000
2	10000 - 20000
3	Más de 20000

PBI per cápita 2022.

País	PBI per cápita 2022 : (US\$)	Valor
México	11496,50	3
Nicaragua	2255,4	1
Panamá	17357,60	3
Ecuador	6391,3	2
Costa rica	13365,40	3

Fuente: Datosmacro.

Valor de referencia	
1	0 - 5000
2	5000 - 10000
3	Más de 10000

Riesgo país 2022.

País	Riesgo país 2022 (puntos)	Valor
México	386	2
Nicaragua	745	1
Panamá	210	3
Ecuador	1080	1
Costa rica	312	2

Fuente: Datosmacro.

Valor de referencia	
1	Más de 600
2	300 - 600
3	0 - 300

Balanza comercial 2023.

País	Balanza comercial 2023 (millones de Euros)	Valor
México	-26324,6	1
Nicaragua	-3271,9	1
Panamá	-17924,8	1
Ecuador	+211,1	3
Costa rica	-4.637,1	1

Fuente: Datosmacro.

Valor de referencia	
1	Déficit
2	Equilibrio
3	Superávit

Superávit indica una posición económica más favorable, lo que podría atraer inversiones y generar confianza en el país.

Facilidad para hacer negocios.

País	Facilidad para hacer negocios (ranking mundial 2019)	Valor
México	60	3
Nicaragua	142	1
Panamá	79	2
Ecuador	129	1
Costa rica	74	2

Fuente: Grupo Banco mundial

Valor de referencia	
1	Más de 120
2	60 - 120
3	0 - 60

Acuerdos comerciales.

País	Acuerdos comerciales	Valor
México	1	2
Nicaragua	0	1
Panamá	0	1
Ecuador	0	1
Costa rica	0	1

Fuente: MRECIC, 2022.

Valor de referencia	
1	0
2	1
3	Más de 1

Distancia.

País	Distancia (kilómetros)	Valor
México	7400	1
Nicaragua	5700	2
Panamá	5300	2
Ecuador	4300	2
Costa rica	5200	2

Fuente: Google Maps.

Valor de referencia	
1	Más de 6000
2	3000 - 6000
3	0 - 3000