



TRABAJO FINAL DE GRADO

FLORENCIA ANAHÍ FREGENAL

DNI: 41.183.082

LEGAJO: VCIN03980

LIC. COMERCIO INTERNACIONAL

“Ledesma y su enfoque socio ambiental como una oportunidad para expandirse a otros mercados latinoamericanos”

Resumen

El presente trabajo final de grado tiene por objetivo identificar oportunidades en el mercado latinoamericano para el ingreso y adaptación de los cuadernos de Ledesma Nat 100% caña de azúcar.

La fortaleza del producto radica en reducir la tala de árboles y favorecer al medio ambiente.

Se planteó como objetivo general ingresar el producto a un país latinoamericano, sobre todo uno que tenga acuerdos importantes con Argentina, ya sea miembro de Mercosur o ALADI.

Se analizó el perfil de Ledesma en relación a sus idearios y a sus estrategias comerciales en el mercado doméstico. Se examinó PESTEL para considerar las fuerzas externas que influyen en el desarrollo productivo de la misma. También se planteó un análisis FODA para analizar las capacidades intraempresa y los factores externos que favorecen el desenvolvimiento comercial.

Se realizó un estudio de mercado en relación a la demanda del producto a nivel mundial, sus principales países exportaciones y la participación de argentina en ALADI.

Se desarrollaron conceptos teóricos sobre análisis de criterio para la selección del país objetivo y el mix de marketing aplicable. Se explicó el modelo Uppsala como estrategia de penetración de mercado.

Se diagnosticaron todos los elementos planteados en el trabajo para llegar a la conclusión.

Dicha conclusión nos confirma la viabilidad del proyecto de internacionalización en el país latinoamericano seleccionado, en este caso Uruguay, para la empresa Ledesma y sus cuadernos sustentables.

Palabras clave: exportación; latinoamérica; cuadernos; caña de azúcar; sustentabilidad.

Abstract

The objective of this final degree project is to identify opportunities in the Latin American market for the entry and adaptation of Ledesma Nat 100% sugarcane notebooks.

The strength of the product lies in reducing the felling of trees and favoring the environment.

The general objective was to introduce the product to a Latin American country, especially one that has important agreements with Argentina, whether it is a member of Mercosur or ALADI.

Ledesma's profile was analyzed in relation to his ideas and his commercial strategies in the domestic market. PESTEL will result to consider the external forces that influence its productive development. A DAFO analysis was also proposed to analyze the intra-company capacities and the external factors that favor commercial development.

A market study was carried out in relation to the demand for the product worldwide, its main exporting countries and the participation of Argentina in ALADI.

Theoretical concepts on criteria analysis for the selection of the target country and the applicable marketing mix were developed. The Uppsala model was explained as a market penetration strategy.

All the elements raised in the work were diagnosed to reach the conclusion.

This conclusion confirms the viability of the internationalization project in the selected Latin American country, in this case Uruguay, for the Ledesma company and its sustainable notebooks.

Keywords: export; Latin America; notebooks; sugar cane; sustainability.

Introducción

Como consecuencia del desarrollo de las tecnologías de información y comunicación en los últimos cuarenta años, determinadas empresas lograron consolidarse en rubros que hasta el momento no estaban correctamente desarrollados. La innovación, especialización y desarrollo sostenible fueron ejes de trabajo que gestaron el éxito que aún perduran en ellas como consecuencia del crecimiento en términos internacionales.

Llanos (2015), en su artículo publicado en Agrositio, comenta que el 90% del papel en el mundo es a base de fibra de madera, lo cual tiene un importante impacto ambiental, principalmente por la tala de árboles. En América Latina y en Argentina en particular, la realidad es distinta, alrededor del 40% de los papeles para impresión y escritura del país son fabricados a partir del bagazo, materia prima derivada de la caña de azúcar y que forma parte de la cadena de valor para la producción de papel.

El residuo de la caña de azúcar es una materia prima renovable que en los últimos años despertó el interés de los mercados de papel más exigentes del mundo. Tal es el caso de Estados Unidos, donde recientemente logró ingresar este producto de calidad superior e innovación sustentable a nivel ambiental procedente del Ingenio Ledesma de la provincia de Jujuy.

En la zafra, primera etapa de la cosecha, se obtiene la caña de azúcar. Luego, en la etapa de molienda, esta se tritura y se obtiene médula, que se utiliza para generar electricidad; el jugo, que se utiliza para producir azúcar; y la fibra, que es la materia prima para la obtención de celulosa, la cual es utilizada en la industria papelera.

En el mundo solo hay cuatro países que fabrican papel con caña de azúcar: India, Sudáfrica, Colombia y Argentina. En Argentina, son dos las empresas que las producen, Papelera de Tucumán y el Ingenio Ledesma de Jujuy, ubicadas al norte del país.

En el caso de la papelera tucumana, ubicada en la localidad de Lules, la materia prima que utiliza para la producción de papel son las fibras de caña de azúcar, pero, con un mix de fibras madereras, lo cual nos indica que el Ingenio Ledesma es la única empresa de Argentina que fabrica papel compuesto al 100% de bagazo de caña de azúcar.

Grupo Ledesma es una empresa agroindustrial con 111 años de historia, líder en los mercados de azúcar y papel y además, tiene una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales.

Hace 5 años crearon una empresa de energía renovable, orientada a desarrollar proyectos para futuros parques solares en distintos puntos de la Argentina.

A lo largo de su historia su consolidación en el mercado argentino le ha permitido incorporar el conocimiento suficiente para desarrollar calidad de producción.

Desde hace más de 50 años, la empresa utiliza la caña de azúcar para fabricar papel. Este cultivo se repone cada año, por lo que se considera un producto sostenible. Con el objetivo de llevar al mercado un producto acorde con la tendencia mundial de enfocarse en la protección del medio ambiente, lanzaron el producto “Ledema Nat”. Esta resma de papel les ofrece a los clientes un producto totalmente sostenible que incluye hojas hechas 100% a base de caña de azúcar, 0% de fibra de árbol y 0% de productos químicos para blanquear.

La conciencia ambiental que se genera día a día ha reducido la comercialización de papel a nivel mundial. Desde 2012, el consumo total de papel encapado en Argentina cayó de 108.000 toneladas a 40.000 toneladas en 2018, y una tendencia similar se está dando en el resto del mundo.

En relación con el alto consumo de papel derivado de la fibra de madera, consecuentemente con la tala de árboles, el papel representa el 18% de los residuos que generamos cada día y una tonelada de papel reciclado equivale a ahorrar 30.000 litros de agua, 150 litros de combustibles fósiles y unos 1.500 litros de aceite en su fabricación (¿Por qué es importante reciclar papel?, 2020). Sin embargo, también debemos considerar la importancia del uso del papel en los niños y su educación; ya que es muy necesaria la escritura creativa en los niños porque aumenta sus habilidades motrices, retención de información y activación de diferentes áreas cerebrales (AeA, 2018).

Cristina Gómez (2018) comenta en su ensayo “El cuaderno como herramienta en el aula” que para la psicología cognitiva el cuaderno sirve como registro de habilidades del pensamiento, “... las palabras son instrumentos de precisión, crean categorías con las cuales pensar”. Para Gvirtz, citado en este ensayo, lo que hace a los cuadernos centro de interés es que conservan lo registrado y constituyen un espacio de interrelación docente alumno y en particular es un soporte físico de la escritura”. Para otros autores se refieren al cuaderno de clase como los que guardan memorias y que a través de las tareas se puede saber el marco teórico que utiliza el docente, su metodología de enseñanza, el nivel de

esfuerzo que pueda requerir el estudiante, corregir errores y posibilidades de autoevaluación a través de este.

Los cuadernos son un verdadero diario de aprendizaje donde los utilizan en los procesos metacognitivos.

Objetivo general

Identificar nuevas oportunidades comerciales en Latinoamérica para la exportación de cuadernos de la línea de productos Nat de la empresa Ledesma dentro del acuerdo de ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) en un plazo estimado de 12 meses

Objetivos específicos

- Seleccionar el país con mayor potencial para la importación del producto
- Detectar posibles clientes en el país seleccionado
- Aplicar una efectiva estrategia de penetración en el mercado seleccionado

Análisis de la situación

Toda empresa que desea consolidarse debe sustentarse en pilares que involucran la eficiencia, trato con los clientes, desarrollo personal y coherencia en las actividades que desarrollan.

Ledesma comenta en su página web los valores que tienen presente al realizar sus actividades, algunos de ellos son; la ética; la eficiencia, calidad y servicio al cliente, empeñándose en satisfacer las necesidades de los clientes; el respeto a la dignidad de las personas; a tener el mismo compromiso y dedicación que tienen con el cliente externo, tanto como para los clientes internos; al desarrollo personal y profesional a través de formación como de un entorno laboral propicio; al trabajo en equipo, lo cual es fundamental para un correcto funcionamiento de la empresa; etc.

Misión: Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer y satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando su competitividad básica en costos, su integración vertical, su participación de mercado y su fuerza de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores.

Visión: Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa. (Ledesma, 2008, p. 10).

Responsabilidad social

Esta es una empresa comprometida con la sostenibilidad, y su compromiso es vincular el crecimiento económico con la preocupación por el medio ambiente y el progreso social, con un enfoque particular en el desarrollo local de la provincia de Jujuy. Busca la integración y sinergia de procesos e iniciativas, con un modelo de economía circular que potencie la innovación y la competitividad y ayude a crear nuevas oportunidades.

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.

Ledesma cuenta con áreas de investigación y desarrollo que tienen 9 campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades de caña de azúcar y se llevan adelante ensayos de campo, también cuenta con laboratorios que investigan mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización, control de plagas y enfermedades, y control y aseguramiento de la calidad de la materia prima tanto en el campo como en el proceso industrial. El objetivo es mejorar permanentemente el uso del agua y del suelo para garantizar mejoras en la productividad y la preservación de los ambientes naturales.

En Jujuy, Ledesma posee 100.000 hectáreas de terreno natural que la empresa no implementa operaciones de manufactura y en 57.000 hectáreas se produce caña de azúcar y cítricos. Estos terrenos están ubicados en un área de alta biodiversidad, en un área de transición de dos ecosistemas del norte argentino: las selvas subtropicales de montaña y los bosques chaqueños. Para hacer compatible su crecimiento económico con la conservación de la biodiversidad y así asegurar el desarrollo sostenible, Ledesma elaboró un plan de ordenamiento territorial, en el cual se comprometen a proteger dos de cada tres hectáreas propias en su estado natural, y monitorean su fauna y su flora.

En el 2021, el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) y EY Argentina extendieron un reconocimiento por la contribución de la Empresa Ledesma con la Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible, a través de su participación en el Programa “Conectando Empresas con ODS”, información extraída de su página web.

La Agenda 2030 es un plan de acción para las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y la cooperación. Promoverá sociedades pacíficas, justas e inclusivas y requerirá la participación de todos los estados, otras partes interesadas e individuos. Esta ambiciosa agenda tiene como objetivo erradicar la pobreza para 2030 y promover la prosperidad económica compartida, el desarrollo social y la protección del medio ambiente para todos los países.

Desde 1990 Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: Cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Así, se dejó de lado el organigrama tradicional por área temática o funcional, y se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos

humanos (Ledesma, 2008). De esta manera el organigrama de la empresa se compone por el Directorio, del cual surge la Gerencia General (Gerencia de Negocios azúcar, jarabes y alcohol; Gerencia de Negocios papel; Gerencia de negocio frutas y jugos; Gerencia de negocio agropecuario; Gerencia de negocio general; Gerencia corporativa de recursos humanos; Gerencia corporativa de contraloría y Gerencia corporativa de finanzas, las cuales forman parte de la Gerencia administrativa del ingenio; Gerencia corporativa de sistemas y la Gerencia corporativa de asuntos legales) y los Asuntos Institucionales (Administrador general de ingenio; Asistente de directorio y la Gerencia de asuntos institucionales).

Certificaciones

En el caso de papel, Ledesma cuenta con certificación ISO 9001, la cual es una norma sobre gestión de calidad, con mayor reconocimiento del mundo y radica en tres puntos:

- La confianza de los clientes y la diferenciación de la marca
- El aumento de estabilidad en el desarrollo
- Fomenta la participación y liderazgo de los trabajadores de la empresa u organización.

Todo el papel de Ledesma cuenta con la certificación PRODUCTO YUNGAS – FCA (Fibras Celulósicas Alternativas) de Fundación ProYungas, un sello auditado por IRAM que certifica que el papel de Ledesma se produce a partir de fibras celulósicas no madereras y protegiendo el medio ambiente en cada uno de sus procesos productivos.

Análisis del sector doméstico

En esta sección se describe la situación micro y macro del sector sede de la empresa utilizando herramientas de análisis.

El estudio PESTEL permite el análisis de factores externos importantes para la empresa, que son necesarios para el desarrollo de estrategias a corto y largo plazo. Además, sirve como punto de entrada para realizar un análisis FODA y así monitorear

estas variables o resaltar aquellas que afectan directamente las exportaciones de la empresa.

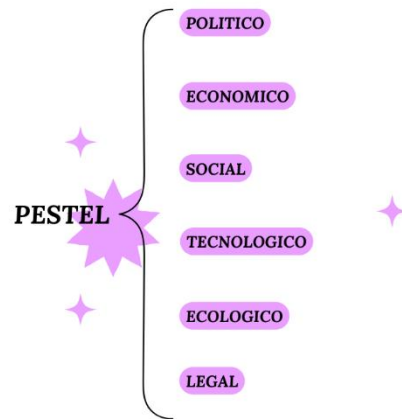


Ilustración 1. Análisis PESTEL. Fuente: Elaboración propia.

Político

La política argentina se encuentra en este momento en la búsqueda de acuerdos dentro para resolver cuestiones profundas que involucran su nivel de aceptación en la sociedad, de manera que tienen pendientes asuntos relacionados con su participación en el comercio internacional como:

- Una política comercial común del MERCOSUR, producto del consenso y consistente con el perfeccionamiento del proyecto de integración regional.
- Una agenda de negociaciones que contemple los intereses exportadores de todos los sectores.
- Una integración inclusiva que articule la agenda de negociaciones externas con la política de desarrollo productivo.
- Una integración progresista, que contemple la protección del medio ambiente y la inclusión de todos los sectores sociales al comercio internacional.

Argentina posee acuerdos comerciales con la gran mayoría de los países latinoamericanos a través del MERCOSUR y ALADI. También, gran parte del comercio de Argentina se facilita a través de los acuerdos multilaterales integrados en este, por

ejemplo con México, Perú, India, Egipto, Israel, Cuba, la Comunidad Andina y la Unión Aduanera de África del Sur. Con la Unión Europea y con Canadá están en proceso de negociación (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2020).

Económico

Actualmente Argentina está atravesando grandes problemas con respecto a su economía.

Según un ranking de Bloomberg, compañía estadounidense de asesoría financiera dedicada a comparar las monedas del mundo respecto al dólar, el peso argentino terminó siendo la segunda moneda más devaluada frente al dólar en 2021, en un 17,85 % (Forbes Argentina, 2022).

El indicador más relevante que se vio afectado por esta devaluación es la inflación, la cual, en el mes de febrero del presente año, alcanzó el 52,3 % interanual (INDEC, 2022).

Esta situación genera incertidumbre por la escasez de dólares, pérdidas de reservas y poca inversión extranjera. Por el momento no se ve una mejora de la economía argentina.

Con respecto a la industria nacional, Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería de manera que fortalece sus reservas cuando tiene la oportunidad de vender commodities.

Hay variables que aún puedes profundizar y otras agregar para sumar información valiosa para este trabajo.

Social

Argentina afronta una situación social crítica, donde el nivel de educación es bajo y la tasa de desocupación no deja de aumentar.

La pobreza es elevada, alcanzando el 37,3 % en el segundo semestre del 2021 y casi el 10% de las personas están por debajo de la línea de indigencia. Tales índices están

en aumento y para hacer frente a esta situación, el gobierno ha priorizado expandir el gasto social a través de diversos programas de ayuda social.

En el cuarto trimestre del 2021, la tasa de empleo alcanzó solo el 46,9% de la población, en tanto el universo conformado por desocupados, subocupados, ocupados demandantes y ocupados no demandantes disponibles, alcanzó el 30,5% (INDEC, 2022).

Todas estas variables indican un presente con escaso recurso humano capacitado y los ingresos de las personas responsables de la manutención de las familias no alcanzan para cubrir sus necesidades.

Tecnológico

Hoy en día, para terminar con la pobreza y la ineficiencia estructural de Argentina, se necesita de la tecnología.

Según Augusto Salvatto (2020), politólogo y especialista en economía del conocimiento, en un artículo en el diario El Economista, comenta que la potencialidad argentina en materia tecnológica no es utópica, es una realidad, incluso a pesar de las repetidas crisis económicas sufridas por el país, es el lugar de Latinoamérica con más unicornios, las cuales son empresas emergentes o startups que logran una valuación en el mercado financiero de unos \$1.000 millones de dólares o más durante sus etapas de crecimiento. Esto suele ocurrir antes de un lanzamiento formal a la bolsa de valores per cápita, y en lo que se refiere a capital humano, también es el país con mayor talento digital del mundo, aunque la inestabilidad macroeconómica de los últimos años ha producido un estancamiento en el sector. Para evitar esto, la clase dirigente debería adoptar el fomento de la innovación como una política de Estado.

Argentina cuenta con un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Su función principal es contribuir, a través de estos tres elementos, al desarrollo económico, social y cultural de la Nación.

Ecológico

Existen numerosos problemas ambientales en Argentina, algunos de ellos son: el consumo irresponsable de los recursos naturales, la megaminería, la deforestación y el uso masivo de los combustibles fósiles.

Argentina posee un Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el cual es un organismo gubernamental responsable de coordinar las políticas del gobierno nacional en materia ambiental.

Tiene a su cargo la promoción, difusión, y el desarrollo de actividades para contribuir en el ámbito que le concierne.

Legal

Este aspecto involucra condiciones laborales del trabajador, cumplimiento impositivo de las empresas con el Estado y nivel de burocracia. En estos temas Argentina debe reorganizarse a través de nuevas leyes que permitan la agilidad y transparencia necesaria para propiciar nuevos planes de comercialización por parte del sector privado en términos internacionales.

También es necesario analizar la empresa desde un enfoque de sus capacidades y limitaciones para llegar a un diagnóstico interno que permita adaptar nuevas planificaciones al contexto anteriormente descrito. Para ello, el análisis FODA permite sacar diferentes conclusiones.

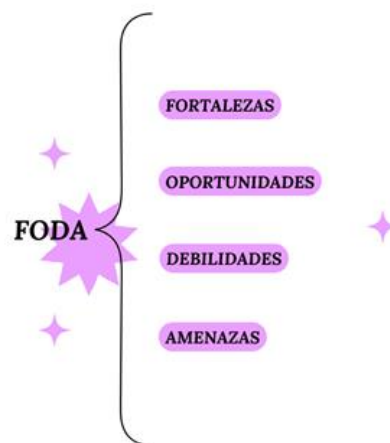


Ilustración 2. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

<p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Líder en exportación de cítricos a la Unión Europea y EE. UU. -Empresa diversificada, con una amplia cartera de productos (alcohol, papel, fruta fresca, energía, carnes, granos). -Certificaciones internacionales de calidad que permiten la apertura de nuevos mercados. -Protección del medio ambiente. -Fábricas en varios puntos del país, lo cual favorece a la logística. -Según el Ranking Merco 2021 Ledesma está en el puesto 25 de las empresas con mejor reputación en Argentina. 	<p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -No posee sedes ni representantes en otros países, lo cual limita su crecimiento a nivel internacional. -Su producción depende del clima, lo cual implica que se realiza en un tiempo determinado de aproximadamente 8 meses, llamado ZAFRA, lo cual en ese tiempo tiene que haber una producción significativa para poder cubrir la demanda del producto los 365 días del año. -No tiene un departamento de comercio exterior, lo cual dificulta planificar nuevas estrategias de internacionalización.
<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Plan génesis XXI, es un plan estratégico a 10 años para la transformación integral de la compañía, apoyándose en la eficiencia, la competitividad y la innovación con foco en el cliente. -Expandir internacionalmente los productos que aún no están consolidados en el mercado internacional, aprovechando la baja competencia en el mercado local. -Ampliar la cartera de productos relacionados con el cuidado del medio ambiente, como lo es Ledesma NAT. 	<p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Por la pandemia bajó significativamente el consumo de papel. -Brasil, país limítrofe, es el mayor exportador de azúcar, con lo cual puede ganar mercados nuevos. -Colombia también produce papel 100% de caña de azúcar y eso conlleva un mayor esfuerzo al implementar las estrategias de penetración de mercado. -Falta de consenso político para llegar a acuerdos con la oposición, lo cual debilita la imagen frente a potenciales clientes del exterior

-Nivel de inflación y tipo de cambio alto con lo cual afecta la compra de insumos o maquinaria en monedas extranjeras, principalmente el dólar estadounidense

Cuadro 1. Fuente: Elaboración propia.

Estudio de mercado

En el presente gráfico se analizan los principales países importadores de cuadernos de papel; producto del cual el grupo Ledesma tiene intenciones de comercializar a nivel internacional.

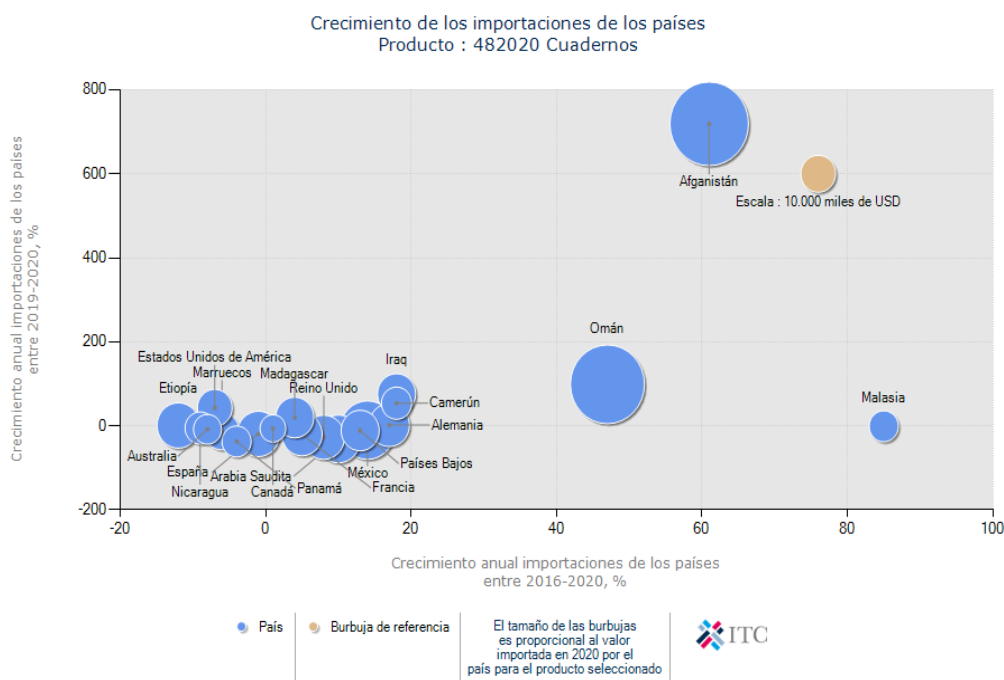


Gráfico 1. Crecimiento de las importaciones. Fuente: Trademap.

El color celeste de las burbujas indica que hay una tendencia de crecimiento de compra dentro del sector. Por otro lado, se debe resaltar que los mercados provienen de los continentes africanos, asiáticos y con gran variedad en países europeos de los

denominados desarrollados. Asimismo, las referencias más destacadas en América; son los casos de EE. UU. y México principalmente.

En el siguiente gráfico se analizan los países exportadores del mismo producto:

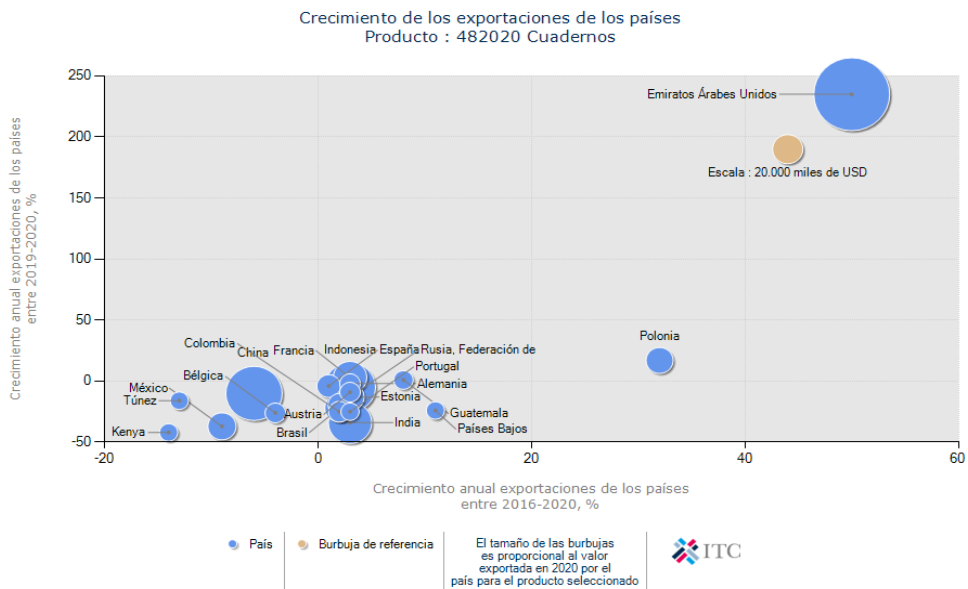


Gráfico 2. Crecimiento de las exportaciones. Fuente: Trademap.

Por último, se analiza la participación de Argentina en la comercialización de cuadernos dentro de ALADI.

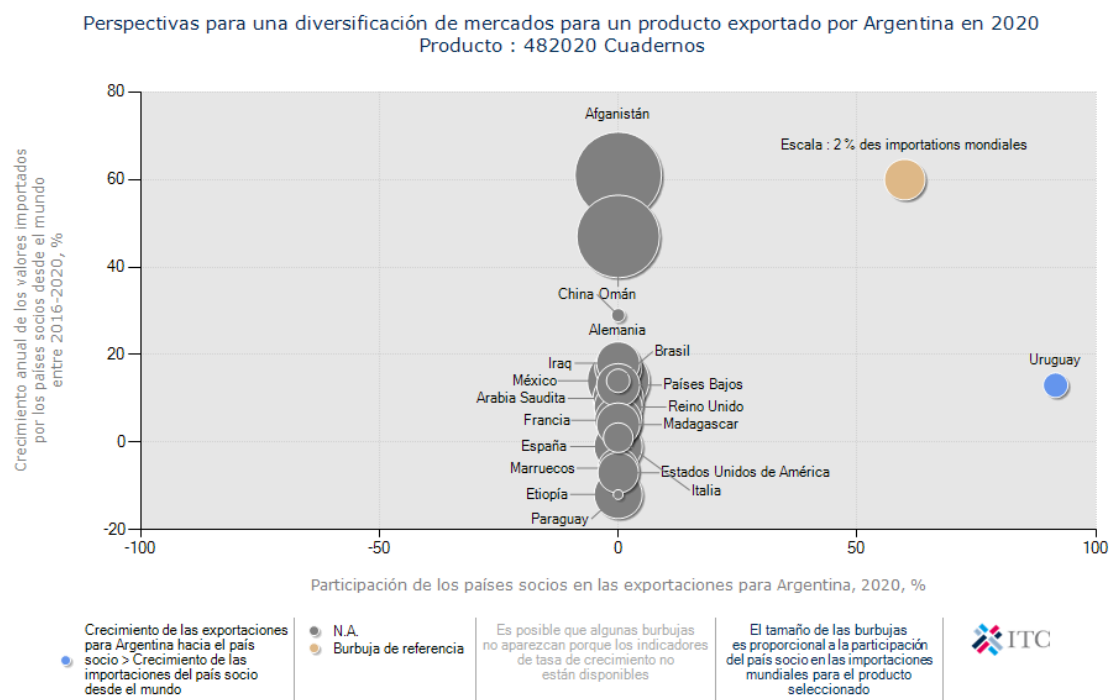


Gráfico 3. Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Argentina en 2020. Fuente: Trademap

A modo de análisis, se puede observar la poca participación de Argentina en la comercialización de cuadernos dentro de ALADI.

Marco teórico

En este apartado se desarrollan los conceptos teóricos de las herramientas con las que se trabajará para obtener una concepción global de lo que se está realizando.

La herramienta seleccionada es una matriz de decisión multicriterio desarrollada por Saaty (1980) para facilitar la toma de decisiones e intentar alcanzar el mayor número de objetivos establecidos.

En los métodos que utilizan este tipo de análisis, las alternativas a considerar a menudo se enumeran o clasifican por importancia y criterios de evaluación.

Al determinar las preferencias entre alternativas en relación con un punto de referencia, el análisis puede distinguir entre opciones aceptables e inaceptables. Los estándares de evaluación se establecen después de que se definen las metas y los requisitos que se cumplan.

Un punto preliminar importante que considerar es el número de alternativas. Cuando hay un número finito o limitado, grande o pequeño, se deben usar métodos estándar y de selección para evaluar cada alternativa. Este tipo de evaluación requiere la recopilación y el procesamiento de información sobre el desempeño, el cual es un proceso que requiere varios recursos. Para este propósito, los métodos de análisis multicriterio a menudo emplean análisis numéricos utilizando una matriz de resultados de dos pasos: puntuación y ponderación.

La matriz describe la efectividad de cada alternativa en el cumplimiento de los requisitos que contribuyen al logro de un objetivo común, el cual se logra evaluando cada criterio.

El objetivo es evaluar qué alternativa tiene la mayor prioridad o qué criterio tiene la mayor prioridad en el análisis de alternativas y cual contribuye más a lograr la eficacia del proyecto.

El análisis numérico y la construcción de la matriz se dividen en dos fases:

1. Puntaje de acuerdo con los requisitos: Asigne un valor al desempeño de cada índice requerido, generalmente de 1 a 100 puntos, cuanto más preferido sea el índice, mayor será el puntaje. Es necesario considerar las posibles consecuencias de cada opción, y el proyecto requiere muchas técnicas para predecir esto. Análisis de riesgo.

2. Ponderación: Asignar un porcentaje numérico a cada estándar de acuerdo a la importancia de cada estándar para lograr el objetivo principal o según la preferencia del tomador de decisiones (Alvarado, 2021).

En relación a la estrategia de penetración de mercado, una vez elegido el país de acuerdo a la matriz multicriterio, se considera el modelo Uppsala para desarrollar una estrategia gradualista en el proceso de internacionalización.

Este modelo indica la importancia de interpretar las necesidades del consumidor a través de las interrelaciones que la empresa pueda lograr con el mismo, denominado marketing relacional.

Asimismo, describe la importancia de la administración paulatina de los recursos destinados para la fabricación de los productos que se van a exportar a medida en que se adquiere experiencia como consecuencia del contacto con el nuevo mercado meta. De manera que el modelo permite tener mayor efectividad en la toma de decisiones a la hora de iniciar una nueva etapa, no solo por la experiencia que se adquiere en su fase anterior, sino que también se apoya en la capacidad de administrar correctamente el conocimiento que la misma suministra.

El modelo se compone de cuatro etapas:

1. Exportaciones esporádicas: Se caracteriza por que las ventas se realizan sin una frecuencia regular.
2. Exportaciones a través de representantes: Se concretan las operaciones mediante la intervención de agentes o referentes comerciales que se encargan de promocionar el producto en el mercado objetivo de forma independiente o sin vinculación legal con la empresa exportadora.
3. Establecimiento de filial de ventas: Es el caso de una sucursal dependiente de la fábrica exportadora que le compra. La misma está ubicada en el país destino y se vende en el mercado local.
4. Fabricación en el extranjero: La última fase involucra la decisión de la empresa exportadora en replicar la fabricación del producto que se exporta en el país destino.

Cabe destacar, que las empresas buscan nuevas aperturas de mercados en entornos favorables en relación a la distancia geográfica, afinidad en términos culturales o psicológicos, conocimientos de las regulaciones de ingreso de los productos extranjeros y comunicación fluida en relación al idioma. De esta manera hay una simplificación para la concreción exitosa del objetivo y también coopera a la hora de las resoluciones en caso de futuras controversias.

En conclusión, el proceso se inicia con países geográfica y culturalmente cercanos y posteriormente aborda países más distantes en relación a los ejes definidos. (Mesa y Pineda, 2021)

Con respecto al plan de marketing internacional, una vez que la empresa esté segmentada y consolidada, se utilizará el marketing mix, las variables que lo componen son las 4P: producto, precio, distribución (plaza) y promoción y son herramientas propias y del diseño de la empresa.

Producto

Según Kotler, citado en el trabajo de máster de Katherine Huilcapi, es aquel que capta la atención porque es lo que satisface una necesidad concreta. En este plan se define qué tipo de cuadernos se oferta en el segmento o público elegido, pero para ello es necesario definir las dimensiones de este:

Nivel básico: Representa la necesidad elemental del sector que cubre el producto en el análisis.

Beneficio básico: Es el conocimiento de las necesidades del segmento y la atención del mismo por parte del vendedor.

Producto genérico: Presentación del producto en términos de sus características básicas para el conocimiento del cliente.

Producto esperado: Es la prestación mínima que el cliente espera de acuerdo a su funcionalidad.

Producto aumentado: Es la característica distintiva que tiene un producto con respecto a otro, de manera que se define que tan competitivo es un producto en el segmento.

Producto potencial: Es el respaldo postventa que ofrece la marca comercializadora y en la cual el cliente decide la compra.

Una vez que se conocen los niveles del producto a comercializar, es necesario evaluar la posibilidad en una primera etapa si a partir del nivel aumentado se requiere de algún tipo de adaptación del mismo.

También se consideran los beneficios en el caso de compras por cantidad y el trabajo en conjunto en la creación de la imagen de marca para su reconocimiento en el mercado destino y competir con marcas ya instaladas.

Precio

Según P. Kotler y G. Armstrong, el precio es el conjunto de valores que el consumidor intercambia por la obtención de los beneficios de usar un producto.

Esta variable es una de las más importantes para el logro de penetrar en el mercado seleccionado, de modo que su fijación debe ser analizada particularmente. Si es muy alto y el consumidor no cree que el valor de sus beneficios es el adecuado no se va a comprar y si es bajo, la empresa renuncia a utilidades.

Algunas consideraciones o estrategias para ganar clientes pueden ser descuentos por pago anticipado, estacionalidad o compra en un momento determinado de años, fechas especiales, servicio adicional para experimentar con el producto de manera diferente y por último ofertas de lanzamiento en puntos de ventas.

Distribución

Aquí se analizan los canales de acceso y logística para llegar al consumidor final.

Los canales de distribución para Lamb, Hair y McDaniels, son negocios independientes que participan en la gestión para tener el producto disponible al cliente (Lamb, 2011). Se pueden diferenciar los canales de distribución directa; fabricante a consumidor, donde no existen niveles y la indirecta; donde intervienen intermediarios, los cuales pueden ser fabricantes, mayoristas, minoristas y consumidor.

Promoción

Es la acción que permite llegar al público y gestionar el reconocimiento de la marca.

Una herramienta aplicable a la estrategia de promoción es la denominada mezcla de comunicaciones de Katherine Miranda Huilcapi, donde se utilizan diferentes instrumentos de publicidad disponibles, venta personal, diferentes promociones y relaciones públicas. Es muy importante conocer anticipadamente los recursos disponibles para aplicar la manera de comunicar y cuándo hacerlo.

En ese sentido, la efectividad de la promoción depende del presupuesto, geografía y potencialidad de la empresa. Definidas estas variables se utilizan elementos de comunicación más idóneos de acuerdo a su tecnología.

Diagnóstico y discusión

A lo largo del análisis realizado, se puede observar que el producto elegido para su internacionalización tiene una base sólida y la idea de comercializarlo en otros países es factible.

Por otro lado, en el ámbito económico la empresa se ve beneficiada con la devaluación que está teniendo el país hace algunos años, ya que sus productos se vuelven más competitivos en relación a otros competidores cercanos que tengan la caña de azúcar como principal materia prima, como por ejemplo Brasil, atrayendo así potenciales clientes extranjeros.

De igual manera, una de las consecuencias de esta corrida cambiaria es que perjudica al ámbito nacional porque genera inflación y aumentan de esta manera los costos y gastos de la empresa, por lo cual este proceso de internacionalización hay que tomarlo con calma para no tener pérdidas productivas y monetarias importantes.

Otra de las razones que pueden favorecer a la empresa son los distintos acuerdos comerciales que tiene Argentina con países latinoamericanos.

También se hizo referencia a las certificaciones de reconocimiento internacional en procesos productivos como ISO 9001 e IRAM, la experiencia exportadora y la trayectoria de Ledesma en el mercado nacional e internacional que los posiciona favorablemente.

Plan de implementación

Luego del estudio de mercado internacional se preseleccionó los siguientes países que conforman ALADI: Paraguay, Nicaragua, Uruguay, Perú y Brasil, ya que estos cumplen los distintos requisitos que se necesita para iniciar un plan de comercialización, como por ejemplo, geografía, similitudes en cuanto a variables socioeconómicas y acuerdos comerciales.

Para poder seleccionar el país que más conviene comercializar los cuadernos de Ledesma Nat, una de las herramientas a utilizar es la Matriz Multicriterio y las variables más importantes por desarrollar son: tipo de cambio, importaciones de cuadernos, PBI per cápita, educación, cultura, consumo sustentable y distancia geográfica con argentina.

Criterio		Tipo de cambio	Importaciones de cuadernos	PBI	Educación	Cultura	Consumo sustentable	Distancia con Argentina	TOTAL
	Peso	0,05	0,2	0,2	0,15	0,15	0,15	0,1	1
Paraguay	Valor	3	1	2	3	3	3	3	2,4
	Ponderación	0,15	0,2	0,4	0,45	0,45	0,45	0,3	
Nicaragua	Valor	3	1	3	1	2	3	1	2,15
	Ponderación	0,15	0,2	0,6	0,15	0,5	0,45	0,1	
Uruguay	Valor	3	2	3	3	2	3	3	2,85
	Ponderación	0,15	0,4	0,6	0,45	0,5	0,45	0,3	
Perú	Valor	1	1	2	1	2	3	1	1,85
	Ponderación	0,05	0,2	0,4	0,15	0,5	0,45	0,1	
Brasil	Valor	2	3	2	1	2	3	2	2,4
	Ponderación	0,1	0,6	0,4	0,15	0,5	0,45	0,2	

Matriz Multicriterio. Fuente: Elaboración propia.

Es posible visualizar en la tabla multicriterio que la mejor opción como país importador es Uruguay. Estos resultados fueron obtenidos gracias al análisis de cada una de las variables del entorno económico, político y cultural de cada país.

Se concluye entonces que Uruguay es la mejor opción, enunciando también que se encuentra dentro de Sudamérica y principalmente dentro del MERCOSUR y ALADI contando con preferencias arancelarias.

Los principales importadores uruguayos de este producto son:

DHL SRL	Canelones, Uruguay. http://www.dhl.com.uy
Districomp S.A.	Montevideo, Uruguay. http://www.districtcomp.com
Encatex S.A.	Montevideo, Uruguay. http://www.encatex.com.uy
Eneka S.A.	Montevideo, Uruguay. http://www.eneka.com.uy/
Esteros S.A.	Montevideo, Uruguay. http://www.esteros.com.uy

Fuente: Trademap

En esta sección se desarrollan las 4P de Marketing Internacional

Producto

Con respecto a los cuadernos de Ledesma Nat, es un producto que a nivel internacional no tendría dificultad para adaptarse ya que los cuadernos en si son indispensables a la hora de estudiar y trabajar, son utilizados hace tiempo y la única diferencia que tiene este cuaderno con los demás es que es 100% sustentable, lo cual no es una desventaja ya que últimamente la humanidad está cambiando muchos hábitos y el consumo sustentable cumple un rol fundamental.

Para esta exportación se exportará una cantidad de 10000 unidades.

Precio

Cálculo del precio FOB de exportación

Ítems:

- Costo de mercadería en depósito: \$2000000
- Envases y embalajes: \$5000
- Transporte y seguro hasta el lugar de carga: \$20000
- Gastos y manipuleo de la carga: \$50000
- Trámites: \$2000
- Verificaciones y controles: \$3000
- Intervenciones: \$25000
- Gastos bancarios: \$1000
- Comisiones bancarias: \$30000
- Honorarios despachante de aduana: 1.5%
- Utilidad s/FOB: 20%
- Reintegro: 7%
- Comisión pagadera al exterior: 5%
- Derecho de exportación: 0%

Método de cálculo:

Fórmula de cálculo FOB

Herramienta de cálculo para obtener el precio de exportación de la mercadería a comercializar.

$$FOB = \frac{CM + EMB + FI + SI + OG + Utm}{1 - (GI + (\frac{DER}{1+DER}) + UT) + RE}$$

$$FOB = \frac{2136000}{0.815} = 2620858.89$$

$$FCA = 2620858.89$$

$$CIP = \frac{2620858.89}{121.25} = 21615.33$$

Realizando el cálculo con sus respectivos importes se llega a la conclusión de que el precio para realizar esta operación en Incoterm CIP es de \$22942.48

Promoción

Existen distintos medios de promoción para lograr que el producto entre al mercado uruguayo, uno de ellos es el apoyo gubernamental que reciben las empresas que quieran importar en dicho país. También es recomendable exponer el producto en ferias internacionales, como por ejemplo BioFACH, líder en productos orgánicos y se celebra en distintos países del mundo; o Natural Products ExpoWest, otro referente global sobre la comercialización de productos naturales que tiene lugar en Estados Unidos.

Contratar un agente comercial internacional también es una buena estrategia de promoción a utilizar para que represente a Ledesma frente a la empresa Districomp S.A. y así recorrer toda Uruguay dada la habilidad y estructura comercial que el agente posee en el país vecino.

Distribución

Con respecto a la modalidad de distribución se ejecutará a través de canales indirectos para la llegada del producto al consumidor.

En un comienzo se contactarán diferentes empresas con gran nivel comercial, tanto mayoristas como distribuidoras como es el caso de Districomp SA, empresa proveedora de artículos para oficina, con una modalidad de distribución extensiva, es decir que abarcara la mayor cantidad del público objetivo con firmas que accedan directamente al consumidor final.

Asimismo, la elección de este tipo de canal hace referencia a que los mismos tienen experiencia en las demandas del consumidor en relación a cantidades y promociones exitosas.

Por otro lado, la contratación de una agente de ventas en Uruguay para gestionar la penetración de nuestro producto tendrá una mayor incidencia en la concreción de la venta, dado que se considera que no hay mejor manera de comercializar un producto cuando el mismo es representado por una persona de la misma zona, conocedor del ritmo propio de la ciudad y con la posibilidad de negociar con estructura comercial propia. La confianza es uno de los pilares de las decisiones del consumidor.

En un comienzo, se iniciará la prospección en la ciudad de Montevideo debido a que es la ciudad con mayor flujo comercial en términos internacionales para luego extender la propuesta a todo el país.

Oferta Internacional	
Datos de exportador	Ledesma Av. Corrientes 415, Buenos Aires, Argentina Teléfono: 011 4378-1555
Datos del importador	Districomp S.A. Magallanes 1688, Montevideo, Uruguay Teléfono: +598 2400 1115
Datos de gerencia de compra	Alejandro Wasersztein linkedin.com/in/alejandro-wasersztein-81bb27171
Mercadería	Cuadernos NAT
Características	Fabricados en origen
Tipo de embalaje	Cajas
Marca	Ledesma
Unidad de venta	Unidades
Posición arancelaria	4820 20
Precio	22942.48 USD
Cantidad	10000

Incoterms	CIP
Medio de transporte	Terrestre
Forma de pago	Anticipado
Plazo de validez de oferta	60 días

Conclusiones

A partir de lo analizado, la empresa Ledesma está en condiciones de expandir su producto a un nuevo mercado.

El producto seleccionado para exportar tiene demanda en el exterior, ya que el papel es algo indispensable en escuelas y oficinas, como también en otros ámbitos de la vida; y al estar aumentando la responsabilidad socioambiental cada vez van a ser más las personas que van a elegirlo.

Se observa también que a diferencia del mercado mundial, en el mercado latinoamericano la empresa cuenta con mayor ventaja debido a los acuerdos comerciales, la cercanía geográfica y cultural que comparte con los países de la región.

Se aplicó un criterio objetivo de selección del mercado, siendo Uruguay un país óptimo para el comienzo de expansión en latinoamérica.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Ledesma poder implementar en un futuro cercano la capacitación personal en el área de comercio exterior para vincularse internacionalmente con agentes y/o representantes de ventas

Por otro lado, potenciar los canales digitales de ventas como plataformas de descripción, cotización y pedidos para países de Mercosur. Utilizar el régimen simplificado Exporta simple como medio de venta ágil y de baja cantidad para que cualquier interesado en el mundo compre y conozca el producto sin la necesidad de invertir mucho dinero.

Y por último, desarrollar mejoras en la refinería del bagazo para acoplar materia prima durante todo el año y así atender demandas comerciales sin impedimentos de estacionalidad.

Bibliografía

- Apertura de Mercados y Negociaciones internacionales. (2020). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Recuperado de <https://cancilleria.gob.ar/es/politica-exterior/apertura-de-mercados-negociaciones-internacionales>
- Argentina: Panorama General. (13 de abril de 2022). *Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Evolución de la distribución de ingresos. (6 de abril de 2022). *Indec*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_4trim2124EA305449.pdf
- Índices del precio de consumidor (IPC). (15 de marzo de 2022). *Indec*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf
- La importancia de la escritura creativa para niños. (23 de abril de 2018). *Ayuda en acción*. Recuperado de <https://ayudaenaccion.org/blog/educacion/escritura-creativa-ninos/>
- Llanos M. (3 de junio de 2015). Crece la demanda externa del papel de caña de azúcar. *Agrositio*. Recuperado de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/167043-crece-la-demanda-externa-de-papel-de-cana-de-azucar-por-martin-miguel-llanos>
- Gómez C. (21 de febrero de 2018). El cuaderno como herramienta en el aula. *Institución Educativa Aquileo Parra*. Recuperado de <https://aquileoparra.com/pacho/2018/02/21/el-cuaderno/>
- ¿Por qué es importante reciclar papel?. (23 de enero de 2018). *Nathional Geographic España*. Recuperado de https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/por-que-es-importante-reciclar-papel_13220
- Récord 2021: El peso argentino fue la segunda moneda más devaluada del mundo. (4 de enero de 2022). *Forbes Argentina*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/money/record-2021-peso-argentino-fue-segunda-moneda-mas-devaluada-mundo-n11484>
- Salvatto A. (19 de mayo de 2020). ¿Argentina potencia tecnológica?. *El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/debates/argentina-potencia-tecnologica-n34218>

Alvarado J, Pérez M, Urquijo A, Padilla G. (2021). Toma de decisiones multicriterio. *Universidad del Atlántico*. Recuperado de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-del-atlantico/ingenieria-mecanica/informe-de-toma-de-decisiones-multicriterio/17786358>

Mesa y Pineda. (2021). *Modelos y estrategias de internacionalización para la compañía Cencosud* (Proyecto de grado, Universidad Piloto de Colombia). Repositorio Institucional de la Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10914/CASO%20INTERNACIONALIZACION%20CENCOSUD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huilcapi, K. (2019). Plan de marketing PROPAL. (Máster oficial de Dirección de Empresas, Universidad de Cantabria). Repositorio institucional de la Universidad de Cantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/18132/MIRANDAHUILCAPIKATHERINE.pdf?sequence=4&isAllowed=y>