

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**“La planificación estratégica para el Grupo Ledesma S.A.A.I como una  
visión al crecimiento”**

**Alumno:** Gabriel Carballido

**DNI:** 40401714

**Legajo:** ADM16611

**Tutor:** Sofia Rinero

**Año 2021**

## **Resumen**

En la presente investigación se aplicó la herramienta de planificación estratégica signada por la estrategia de crecimiento de las ventas en un 5% para el Grupo Ledesma, en su unidad de negocio de papelería. El objetivo general del plan se alcanzó mediante el análisis de los diferentes entornos que rodea a la empresa, destacando las falencias de alta ciclicidad de las ventas, falta de medición de la satisfacción del cliente y de nuevos mercados internacionales explotados. El plan en sí mismo contó de tres acciones concretas de evaluación de alternativas de políticas de venta para disminuir la ciclicidad, un análisis de potenciales destinos de exportación y por último, un plan rector de aumentar la satisfacción del cliente. El desarrollo del plan implicó el asesoramiento de un profesional de Ciencias Económicas que lo diseñe, implemente y control en el plazo establecido. El mismo alcanzó un costo por las actividades antes descritas que resultaron inferiores a las mejoras en las ventas, dado que el ROI arrojó un valor de 414%, mientras que el VAN de la propuesta implicó un total de \$9.156.100 teniendo en cuenta que la tasa de interés requerida del proyecto fue del 48,08%.

Palabras Claves: crecimiento, planificación estratégica, ventas, exportación, satisfacción

## **Abstract**

In this research, the strategic planning tool set by the sales growth strategy of 5% was applied for the Ledesma Group, in its stationery business unit. The general objective of the plan was achieved by analyzing the different environments that surround the company, highlighting the shortcomings of high cyclicity of sales, lack of measurement of customer satisfaction and new exploited international markets. The plan itself included three specific actions to evaluate sales policy alternatives to reduce cyclicity, an analysis of potential export destinations, and finally, a guiding plan to increase customer satisfaction. The development of the plan involved the advice of a professional in Economic Sciences to design, implement and control it within the established period. It reached a cost for the activities described above that were lower than the improvements in sales, since the ROI showed a value of 414%, while the NPV

of the proposal implied a total of \$ 9,156,100 taking into account that the The project's required interest rate was 48.08%.

Keywords: growth, strategic planning, sales, export, satisfaction

## Índice

Introducción	1
Análisis de la Situación	3
Análisis del macroentorno: PESTEL	3
Análisis del microentorno: Cinco fuerzas de Porter	7
Análisis interno: Cadena de Valor	10
Marco Teórico	14
Conclusión Diagnóstica	17
Plan de Implementación	20
Análisis de Misión y Visión	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
Alcance	21
Estrategias	22
Recursos Involucrados	27
Marco Temporal	29
Evaluación y medición	29
Conclusiones y Recomendaciones	31
Bibliografía	33
Anexos	35
Anexo I: Flujo de fondos	35

## Índice de Figuras

Ilustración 1: Composición de la industria argentina y el rol de la fabricación del papel 8

## Índice de Tablas

Tabla 1: Recursos económicos del plan de ciclicidad de ventas	24
Tabla 2: Recursos Involucrados del plan de comercialización internacional	26
Tabla 3: Recursos Involucrados del plan de satisfacción del cliente	27
Tabla 4: Rendimiento del plan	28
Tabla 5: Diagrama de Gantt	29
Tabla 6: Evaluación y Medición	30



## Introducción

En el presente Reporte de Caso se busca plantear, por medio de la utilización de la planificación estratégica como instrumento de administración, planes de acción para que el Grupo Ledesma S.A.A.I alcance un crecimiento sostenido en el tiempo luego de los vaivenes económicos y de producción que sufrió después de la pandemia. La estrategia que se utilizará será la de crecimiento basándose en aquella específica que permite dar cuenta de que la empresa tiene la posibilidad de aprovechar la especialización en el negocio que desarrolla para el caso del papel. Las estrategias de crecimiento y desarrollo acordes a la situación real de la organización, relacionando el mercado con los productos llevarán también a explicitar el uso de una estrategia de especialización en el mercado del papel.

Particularmente se utilizará una estrategia de negocio para la unidad estratégica del papel destacando lo relativo a la ventaja que posee en el mercado pero que no explota adecuadamente. El Grupo Ledesma S.A.A.I como tal, pertenece al sector agroindustrial argentina altamente integrada perteneciente a la familia Blaquier. La compañía se dedica principalmente a la producción de azúcar y alcohol, papel y librería, frutas y jugos, y actividades agropecuarias.

El grupo organiza su estructura de negocio, según la información adicional presentada en los Estados Contables, en los siguientes segmentos; azúcar y alcohol, donde incluye la producción y venta de azúcar y subproductos. El segmento de papel y librería, el de frutas y jugos, productos agropecuarios. Mientras que dispone del segmento financiero donde incluye las actividades financieras y los resultados obtenidos de las sociedad Bridgeport Investments LLC y Orange Creek.

En la actualidad, su presencia se encuentra por medio de la disposición de 157 mil hectáreas propias en la provincia de Jujuy y Salta, de las cuales utiliza aprox. 40 mil hectáreas para el cultivo de caña, lo que representa el 80% de la caña utilizada por la compañía, más 49.500 ha de tierras en la provincia de Buenos Aires y Entre Ríos. En relación a la producción de frutas, sus ventas se han concentrado entre un 80% y 85% en el mercado local, con un único segmento mayoritariamente exportador relacionado a la producción de frutas a contra estación para el hemisferio norte.

En la gestión de la organización se destaca que la gerencia general del grupo tiene un rol de supervisión de los resultados operativos alcanzados por cada uno de ellos de manera separada, es decir que la organización a pesar de disponer de un mismo grupo que los identifica es evaluada de manera conjunta. En este punto se justifica la gestión separada desde la empresa producto de que de esta manera pueden realizar una correcta asignación de recursos económicos y evaluar efectivamente el resultado financiero de cada uno de ellos. En su gestión económica y financiera se observa que en el año 2020, el Grupo Ledesma S.A.A.I obtuvo un resultado neto positivo y se proyecta, en función de estimaciones optimistas por parte de la gerencia general que la recuperación de la situación económica desfavorable que sufrió durante el año 2020 sea revertida en el año 2021.

Una vez presentado el Grupo Ledesma y en función de la descripción que se mencionó anteriormente en cuanto a la producción de las distintas alternativas que dispone la organización es que se destaca la posibilidad de intervenir específicamente la unidad de negocio del papel, resmas y cuadernos. El motivo de la selección de es que la empresa posee una manera de fabricación altamente integrada a partir del bagazo de la caña de azúcar, de la cual obtiene la fibra con la que produce el 95% de la celulosa que consume. El negocio de papel concentra el 80% de sus ventas en el mercado argentino. Las ventas de este segmento presentan una elevada estacionalidad. Las ventas de los minoristas al consumidor final, representan aproximadamente el 30% de la facturación y están principalmente concentradas al inicio del ciclo escolar en el período comprendido entre fines de febrero y principios de marzo, mientras que la temporada escolar a nivel mayorista comienza en los meses de septiembre y octubre.

En relación a posibles antecedentes a nivel internacional de autores que hayan aplicado la herramienta de planificación estratégica para mejorar el crecimiento de la industria relacionada al papel y disminuir la ciclicidad de la misma, se encuentra Flores Soto (2016) quien estudio la posibilidad de crear en una industria de biomasa un actor de la industria del papel. La estrategia que implementó específicamente la autora para llevar a cabo la planificación estratégica fue mantener e invertir. En sí misma la estrategia se concentró en solucionar la centralización administrativa que tenía la comercialización del papel para así mejorar no sólo las ventas, sino también el desarrollo comunicacional.

Dado este contexto y siendo que la industria del papel en la descripción empresarial es una en la que la organización dispone de una gran participación del mercado pero que aun así no logra mejorar la situación de la ciclicidad de las ventas es que se propone establecer diferentes estrategias como base de planes de acción para potenciar esta unidad de negocio. Una de las justificaciones adicionales que llevan a intervenir esta unidad es la posibilidad de observar cambios no sólo en la comercialización sino también en aspectos adicionales del proceso productivo como la materia prima, que genera el mismo grupo, y que a la vez resulta una oportunidad para producir un cambio trascendental.

## **Análisis de la Situación**

### *Análisis del macroentorno: PESTEL*

El análisis de la situación que rodea al macroentorno de la organización se realiza por medio del diagnóstico posible de realizar con la herramienta PESTEL, donde se analizan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales de Argentina y el sector.

### *Factores Políticos*

Las actuales variables de política en Argentina se concentran en el desarrollo e implementación de acciones tendientes a buscar aminorar el impacto de la crisis económica en los agentes económicos de las diferentes actividades productivas. En particular, según el Centro de Estudios CESLA (2021) en lo que transcurrió del año 2021, se observa que los hacedores de políticas públicas intentaron llevar a cabo un plan de reapertura gradual con incremento del dinero en el bolsillo de los ciudadanos de cara a las elecciones legislativas inminentes que el país atravesará en el año.

Un caso particular de esta situación fueron dos decisiones de economía política que implementó el Ministro de Economía de la Nación según CESLA (2021) que marcan dicha tendencia. Una de ellas fue la colocación de bonos nacionales en el mercado interno atados al valor del dólar para financiar el déficit fiscal. Este último incrementado por el aumento del gasto público en \$600.000 millones en medida de estímulo avocados a la ampliación de la Tarjeta Alimentar, las Becas Progresar, la nueva versión aún vigente del plan RERPO II y los créditos a tasa cero de los monotributistas.



En materia puramente política se observó según el mismo instituto que el crecimiento del déficit fiscal responde a una visión por parte del Estado de que incrementar el gasto público cercano a las elecciones generaría mayor vuelvo positivo en votos. Sin embargo, según estimaciones de CESLA (2021) la caída abrupta de la economía y el manejo de la pandemia pueden ser variables que afecten este resultado. Sin embargo se concluye dentro de dicho instituto que los principales desafíos que se llevan a cabo en materia de los próximos meses es estabilizar una economía que se observó golpeada fuertemente por la pandemia con sectores altamente deteriorados.

En cuanto a la influencia de esta variable para el caso del sector al que pertenece se observa según Fix Scr (2021) que el COVID 19 y la imposibilidad de apertura industrial del sector afectó al sector con una merma de hasta el 39% del total por este motivo. En particular, las medidas tomadas para el caso del sector implicó un retroceso a la vez de que una amenaza porque la merma en el sector que se ve amenazado por la digitalización puede generar pérdidas difíciles de recuperar.

#### *Factores Económicos*

En el caso particular de la economía argentina en general se observó según BBVA Research (2021) la caída del PBI del país podría recuperarse con un crecimiento económico de hasta el 7% anual, aunque no alcanza a compensar la situación de merma que se observó en el año 2020. Sin embargo, el mismo estudio remarca que uno de los problemas que acucia de manera constante a la economía del país y que no se mejoró en el último semestre y que por el tipo de política mantenida por el BCRA (Banco Central de la República Argentina) no parece revertirse que es la inflación. Este problema alcanzó en la proyección ya acumulada y proyectada de lo que va del año 2021, un valor aproximado de más del 50%, pasando sobradamente la estimación que la autoridad monetaria había realizado en el último presupuesto aprobado.

A este problema económica es necesario mencionar que el control del tipo de cambio por parte del BCRA también genero un problema para la economía argentina porque la disminución de las reservas de la entidad, según BBVA Research (2021) llevó a que el gobierno nacional debiera de negociar un alivio en el pago de las próximas obligaciones con el Fondo Monetario Internacional para evitar un estrangulamiento externo.

La inflación generó a su vez, una merma en el poder de compra de los trabajadores, tal es así que según López Calvo (2021) en donde se destaca cómo los dos factores mencionados anteriormente generaron dicha pérdida. Las principales caídas ocurrieron en, Tierra del Fuego (24,5%), Catamarca (18,5%), Neuquén (17%), La Rioja (16%), Misiones (15,4%), Chaco (15,3%), Tucumán (14%), Mendoza y Córdoba (13,8%) y Río Negro (13,65). Si bien las provincias mencionadas anteriormente muestran un deterioro marcado, las demás no quedaron exentas de esta situación provocando una caída sustancial en el poder de compra y complicando la dinámica social de una sociedad cada vez con menores posibilidades.

La afección de esta situación para el caso de la industria a la cual pertenece la empresa se hace plausible desde la óptica de que la ciclicidad de la industria puede hasta incrementarse porque el poder de compra de los consumidores a comienzo de año es menor, por lo que ajustan sus hábitos de consumo. Adicionalmente la inflación repercute en los costos siendo que los mismos aumentan a un ritmo que no es equivalente al aumento en el precio por lo que los márgenes se ven disminuidos.

#### *Factores Sociales*

En términos sociales los factores mencionados anteriormente dan cuenta de que la situación para el país y para la industria no es positivo, sino más bien desalentar. Según el último informe del Washington Post (2021) sobre Argentina el problema que deberá atravesar el país en los próximos años más allá de ser política y económico será social, porque las distancias entre los diferentes estratos de la sociedad se amplían y la peligrosidad de caer en la pobreza también.

El informe arrojó datos que resultan alarmantes para la sociedad argentina en su conjunto ya que el 20,5% de los trabajadores con empleos plenos, es decir con la totalidad de horas ocupadas según los convenios de trabajo, formales, estuvo por debajo de la pobreza en el año 2020. A su vez, para los sectores donde el trabajo formal no ocurre y la precariedad aumenta el porcentaje también lo hizo alcanzando un total de 27,3%. Esta situación implicó que la sociedad argentina no necesite solo una solución coyuntural respecto de planes de ayuda para dichos sectores sino de cambios estructurales que les permitan alcanzar un mejor resultado. La pobreza, según el Washington Post (2021) alcanza, en función de las estimaciones realizadas por la UCA

a las cuales cita, un 45% de la población, pero existe en la realidad una cantidad mayor de personas que podrían caer en dicha situación.

En relación a la influencia de esta variable para el caso del entorno de la empresa analizada y el sector en particular, se observa que la misma es negativa dado que son cada vez más complicado mantener el margen de ganancias para las empresas a la vez de que los salarios no resulten atrasados con la inflación.

### *Factores Tecnológicos*

En relación a la dimensión tecnológica del país, según Dergarabedian (2021) existen cinco tecnologías que componen la hoja de ruta de las empresas en el transcurso del año. En términos generales el autor afirma que se observa un mayor nivel de madurez entre las diferentes empresas producto de que se incrementó el reconocimiento de que la tecnología es una aliada para la prestación de servicios como así también para la organización. Algunas de dichas políticas son la modalidad home office que implicó a las empresas a digitalizar sus tareas, al menos administrativas para poder continuar con ciertas obligaciones que ya había asumido. A la vez de que la transformación digital implicó la automatización de los procesos como así también de la actualización de la cadena de suministro en un entorno digital para evitar quiebres de stock, entre otros.

Los principales desafíos según el autor que debían de llevar a cabo las empresas del sector consistían en acondicionar los procesos internos para hacer frente a la no presencialidad de las tareas. Esta situación para el caso de la agroindustrial resultó un desafío porque aquellas que son intensivas en trabajo presencial para el funcionamiento de una fábrica debieron de adecuar los espacios para poder trabajar con menos aforo pero no frenar la producción. El avance tecnológico, según el autor en esta materia, se podía observar más desde la tecnología blanda de cómo acondicionar el proceso para continuar con productividad y eficiencia. En relación a la influencia de esta dimensión para el caso de la industria y el sector en particular del papel se observa un desafío, oportunidad para adecuar los procesos a necesitar menos personal en planta pero mantener la producción donde la inversión en tecnología blanda juega un rol crucial.

### *Factores Ecológicos*

El análisis de la situación que atraviesa el medioambiente para Argentina no resulta ajeno, según Área (2021) a la situación que atraviesa toda América Latina en el

aumento de la concientización en el cuidado del medioambiente que implicó la pandemia. Específicamente la autora hace hincapié a la dinámica que debió implementar la industria forestal ante la crítica referida a la deforestación que se genera. En este punto es que se observó por parte de la autora la utilización de la fabricación sostenible de pulpa conífera y biorrefinería para mejorar la sostenibilidad económica y ambiental. Estas alternativas según plantea la autora permitiría, con experiencia internacional aplicada en el país mejorar la sostenibilidad ambiental utilizando la fabricación de pulpas celulósicas con esquemas de mayor refinería y menor desperdicio. En búsqueda de alcanzar esta posibilidad es que la autora menciona que la dimensión ecológica para ser implementada debe estar acompañada de la dimensión legal, ya que en caso contrario no se podrían aplicar cambios sustanciales a la forma de producción.

En relación a la influencia de esta variable para el sector y para la unidad de negocio de fabricación del papel este hallazgo reporta un desafío a la vez de que una oportunidad porque el avance tecnológico mencionado anteriormente donde la digitalización generó un detrimento de la industria pareciendo no ser sostenible en el tiempo, esto lo lograría. A su vez es necesario mencionar que la economía circular es altamente dependiente de este producto por lo que el avance tecnológico relacionado al reciclado genera aún un impacto positivo que justifica los derrames que se generan en diferentes sectores de la economía.

### *Factores Legales*

Por último, en relación a los factores legales se observa que, en el portal de Argentina.gob (2021) se observaron medidas frente a la situación actual que representan;

- El plan REPRO II por medio de la Resolución 341/2021, con un monto de la asistencia es variable según el sector en que la empresa desarrolle sus actividades:
  - Sectores afectados no críticos: hasta \$ 9.000;
  - Sectores críticos: hasta \$ 22.000;
  - Sector salud: hasta \$ 22.000.

- Prórroga de vencimientos de las prestaciones por desempleo hasta el 30 de noviembre del 2021, el monto de las cuotas será equivalente al 70% de la prestación original.
- Programa Crédito a Tasa Cero para los trabajadores adheridos al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes. El programa consiste en crédito a tasa cero con subsidio del 100% del costo financiero total, cuyo importe estará determinado según cada categoría: Categoría “A” hasta \$90.000, “B” hasta \$120.000 y las restantes categorías tendrán un límite máximo de \$150.000.

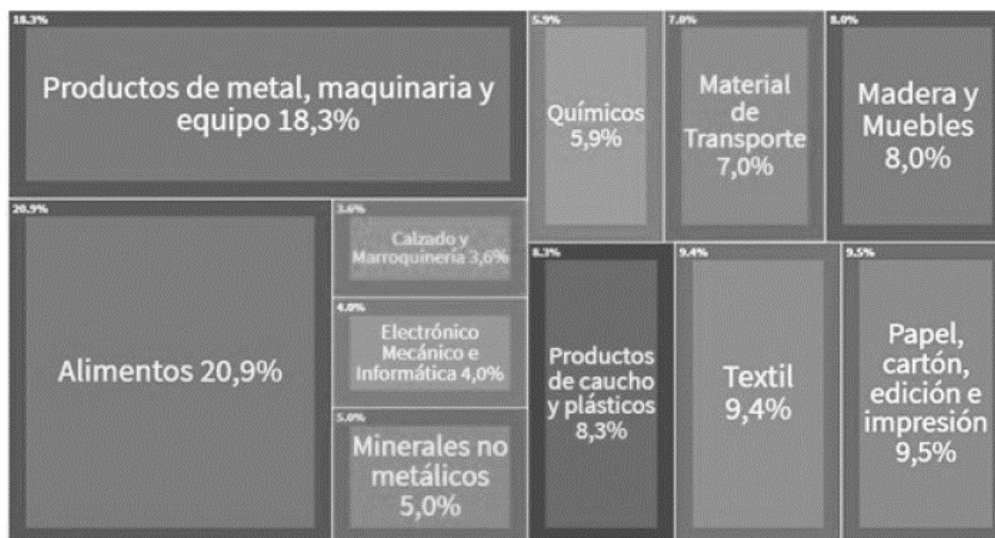
#### *Análisis del microentorno: Cinco fuerzas de Porter*

Según Kotler y Armstrong (2012) el estudio del microentorno, por su parte, comienza con identificar fuerzas cercanas a la empresa, como las generadas por los clientes, proveedores, empleados, competidores, etc.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

En relación a la amenaza de nuevos competidores a la industria se observa que el mismo tiene un nivel bajo a medio debido a la infraestructura que se requiere para la producción de papel. La producción de Argentina de papel, alcanza según la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel (2021) anualmente 1.700.000 toneladas de productos de papel. La producción principalmente se encuentra compuesta por un 45% de fabricación con materia prima de celulosa y un 55% de papel que se recicla. Si bien el país se consume, en promedio, anualmente 2.100.000 toneladas de productos de papel y la producción argentina de papel no alcanza para cubrir el consumo, la amenaza de nuevos competidores interno es baja por el proceso productivo que implica este producto en sí mismo. La importancia del sector se encuentra según el último informe de ponderación que sacó la Red Came (2020) en que la industria perteneciente al papel representa el 9,5% del total del país, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 1: Composición de la industria argentina y el rol de la fabricación del papel



Fuente: Red Came (2020)

### *Poder de negociación de los proveedores*

En cuanto al poder de negociación con los proveedores, la fabricación del papel como se mencionó anteriormente tiene un componente de celulosa y un componente de reciclado. Para el caso particular de medir el poder de negociación con los fabricantes de celulosa, se observa que según la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel (2021) en general las plantas que se dedican a la producción con este insumo tienen una integración vertical que elimina el poder de negociación ya que todo el proceso productivo es llevado a cabo dentro de la misma organización. Mientras que para el caso de las fábricas que utilizan el reciclado como materia prima el poder de negociación es medio a alto. La razón de esta clasificación se encuentra en la justificación de que en sí mismo el avance de la economía circular generó que se incrementara el poder de negociación de los diferentes grupos sociales que se conformaron en cooperativas para el tratamiento del reciclado. Según el portal de Argentina.gob (2021) los recuperadores urbanos son un eslabón esencial de esta cadena productiva y el Estado los registra y agrupa bajo el Plan Federal de Erradicación de Basurales a Cielo Abierto, en ese sentido, apuesta a la promoción de la economía circular, el saneamiento ambiental y la reactivación económica, a través de la generación de empleo.

### *Poder de negociación de los compradores*

En relación al poder de negociación con los compradores, el sector de la venta de papeles se realiza a diferentes tipos de intermediarios hasta alcanzar al consumidor final. El poder de negociación con los compradores está en función del poder que tiene la empresa y del nivel de integración que posea con el proceso productivo posterior a la fabricación del papel en resma, por ejemplo en modalidad de cuadernos. Para el caso de empresas de gran envergadura como es el caso de la empresa analizada que pertenece al Grupo Ledesma se puede observar que el poder de negociación con los compradores es alto dado que es una de las principales productoras del país. Sin embargo, para el caso de las pequeñas productoras del país el poder de negociación es menor porque el poder que poseen en el mercado también es bajo.

### *Amenaza de ingresos por productos sustitutos*

En relación a la amenaza de ingreso de productos sustitutos la misma es media a alta. En primer lugar, es necesario mencionar que la industria del papel ya tiene un producto sustituto que se encuentra inmerso en la competitividad del sector y que genera un desafío de mantener su posición que es la era digital y de la utilización de libros, documentos y archivos en manera digital. Según Rivoir y Morales (2019) la era de las tecnologías digitales desplazó en una primera instancia la utilización del papel como medio para la comunicación. Sin embargo, en la actualidad la industria ha sabido posicionarse y mantenerse, aún con una porción menor del mercado en un entorno que le resulta competitivo.

En materia del ingreso de nuevos sustitutos al mercado que no sea el mencionado actualmente el mismo es medio debido a que si bien pueden ingresar diferentes tipos de generación de papel en función de desechos que pueden ser transformados, el producto final tendrá condiciones similares y con poder de venta similar. En este sentido, para que la implantación de un nuevo producto se realice en el mercado es necesario el transcurso del tiempo y aún no puede de predecirse aunque tampoco ignorarse.

### *Rivalidad entre competidores*

En cuanto a la rivalidad entre los competidores es necesario mencionar que el entorno en el que se encuentra inmerso la empresa es competitivo desde el punto de vista de que existen amenazas del microentorno como la digitalización que obliga constantemente a las empresas inmersas en la industria a reinventarse para mantener su nicho de mercado. Sin embargo, es necesario mencionar, en función de la información antes mencionada anteriormente sobre la empresa que la misma mantiene una posición en el mercado que es amplia y la cual debería de mantener en el corto plazo a pesar de las amenazas mediante diferentes estrategias que le permitan consolidarse y seguir siendo líder.

### *Análisis interno: Cadena de Valor*

#### *Actividades primarias*

El análisis de la Cadena de Valor para las actividades primarias se divide en;

- Logística interna que consiste en el almacenamiento de productos y su distribución al consumidor. La materia prima con que se fabrica el papel y sus derivados, es provista por el mismo Grupo Ledesma, a partir de la materia prima obtenida en la planta de Jujuy de pasta de celulosa la cual es trasladada hasta la planta de San Luis para su proceso productivo. El almacenamiento se realiza dentro de la misma organización.
- Operaciones, las cuales se realizan en la planta de San Luis, donde se asegura la provisión de materias primas, insumos y servicios de calidad para satisfacer los requerimientos estipulados con precios adecuados y respetando pautas de la empresa. La organización tiene la operatoria de generación del papel, para la cual genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua. El proceso productivo implica que se muele la fibra de la caña en la fábrica de azúcar, la procesamos en nuestra planta de celulosa. Esa pasta se convierte en una hoja en la máquina de papel
- La logística externa comprende el traslado de la mercadería comenzando desde cómo se recibe la mercadería y se traslada, tanto para la planta productiva como para el caso del consumidor se realiza con una cadena de suministro



propia del grupo. La posibilidad de disponer de camiones y vehículos para el traslado de la mercadería y del producto terminado genera una ventaja competitiva para la empresa que podría ser aún más beneficioso de lo que ya es, en términos de costos, por medio de los márgenes que puede ofrecer a sus clientes, dado que no debe negociar con proveedores.

- Venta: la distribución del producto terminado es vendida a tres destinos, los cuales son los usos del producto que permite diferencias a los clientes en base al destino en las siguientes categorías;

1. Para escribir, lo que incluye una amplia variedad de cuadernos y hojas de repuestos escolares. Este tipo de uso permite catalogar a los clientes en aquellos que consumen productos escolares mayoristas de artículos de librería (58), minoristas de artículos de librería (222), librerías comerciales (101) y supermercados (58).

2. Para imprimir en la oficina o en el hogar donde se utilizan las resmas para impresoras láser o inkjet. El uso que otorga este tipo de destino da lugar a los Clientes del sector oficinas, centros de copiado (46), empresas (100), empresas del sector público (15), mayoristas de papel (52) y proveedores de empresas (121).

3. Papel para folletos, libros, etiquetas de productos, envases, etc., que son impresos por talleres gráficos especializados. Este destino genera el grupo de clientes que se agrupa en clientes del sector industrial, constituidos principalmente por talleres gráficos (300), editoriales (13), fabricantes de formularios continuos (15), fabricantes de sobres y otras industrias (61).

Una vez expuestos los clientes a los cuales destina sus productos es preciso dar cuenta de que los mismos se encuentran bien diferenciados en función del uso que cada uno genera del producto terminado y la empresa alcanza un total del 40% de la producción nacional y el 1,5 % del total de papel en el mundo..

- Marketing de la empresa como así también del servicio de post-venta si bien en su conjunto el Grupo posee una estrategia definida de mantener su posición de liderazgo en el sector por medio de una comunicación abierta y fluida con los actores interesados, es posible observar que al momento de comunicar sobre la

marca los esfuerzos se realizan sobre la base de la posición de la empresa y no necesariamente de los esfuerzos económicos y ecológico que genera. A nivel nacional es una de las pocas empresas que cuenta con la certificación PRODUCTO YUNGAS – FCA (Fibras Celulósicas Alternativas) de Fundación Pro Yungas, un sello auditado por IRAM que certifica que el papel de Ledesma. A su vez se produce a partir de fibras celulósicas no madereras y protegiendo el medio ambiente en cada uno de sus procesos productivos.

- Servicio de post-venta: no se observa un proceso de medición de la satisfacción del cliente sobre posibles mejoras internas que podrían mostrarse como cambios proactivos de la organización para con el entorno.

#### *Actividades de apoyo*

En cuanto a las actividades de apoyo las mismas se componen de;

- Infraestructura de la organización tiene actividades de planificación, contabilidad y finanzas que tienen una impronta marcada a la gestión del Grupo Ledesma en su conjunto, no mostrando diferencias en función del tipo de proceso productivo. Si bien la Gerencia General del grupo evalúa a las diferentes unidades de negocio que posee de manera aislada en su resultado económico, el hecho de que las diferentes tareas no se observen necesariamente diferenciadas, cuando por ejemplo las unidades de negocios son proveedores entre sí, genera una desventaja en términos administrativos.
- Dirección de recursos humanos si bien el grupo posee un Comité de Recursos Humanos integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa, donde se tratan temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos. La reunión se realiza cada dos meses no disponiendo de un seguimiento, evaluación de desempeño, capacitación activa e inducción de los recursos, esenciales para el proceso productivo. Si bien se informa que es un proyecto la aplicación de un sistema informático para la simplificación de la capacitación el seguimiento propio en la planta de papel no se observa.
- Desarrollo tecnológico se observa que el tratamiento de la caña de azúcar para el caso de la producción de papel es único a nivel internacional, ya que tan sólo cinco empresas del mundo fabrican el papel bajo este producto.

- Compras: la empresa, aplica procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

En función del diagnóstico realizado a nivel general y para el caso particular del sector, destacando la posición de la empresa se puede afirmar que la planificación estratégica se realizará como planes de acción que permitan concretar la visión de la empresa de 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, teniendo en cuenta que los cambios deben no solo ser sostenibles en el tiempo sino también sustentables donde el valor agregado de los recursos con que trabaja debe ser el diferencial.

En cumplimiento de este objetivo es que se plantea la necesidad de utilizar la matriz de Ansoff utilizando mayor penetración del mercado, con productos actuales y mercados actuales pudiendo desarrollar nuevos mercados con los productos que ya posee por la unicidad del método de producción. La estrategia que se seguirá para tal fin será de negocio sobre la unidad de fabricación y comercialización de papel.

## Marco Teórico

La exposición del marco teórico para toda investigación consiste en el conjunto de teorías, explicaciones y conceptos sobre los cuales se base la propuesta para la mejora, en este caso concreto de una empresa particular. En la definición de lo que se entiende como planificación estratégica se encuentra el aporte realizado por Herrera, La Rocca y Orgáz (2017) quienes afirman que la planificación es entendida como el proceso a través del cual se busca y articulan secuencias de acciones para alcanzar un objetivo. En la búsqueda de alcanzar estos objetivos es que los autores plantean que la planificación estratégica también puede ser entendida como un proceso que integra la toma de decisiones pudiéndose definir la misma como un estado de conocimiento donde se representan estados, objetivos y acciones.

En la definición de planificación estratégica existe, según Robles Salguero y otros (2019) existe un eje transversal que determina el éxito o fracaso de las políticas empleadas, el diagnóstico de la empresa y de su entorno. En el desarrollo de las diferentes acciones que tiene que llevar a cabo la empresa, según los autores es necesario que antes de establecer los objetivos a alcanzar por la empresa, esta conozca las necesidades presentes y futuras de sus clientes, la dinámica de sus proveedores, las tendencias del mercado y la posición de la misma dentro de los competidores. En síntesis, un diagnóstico correcta de la empresa permitirá que esta establezca objetivos alcanzables, diseñe políticas claras e implemente acciones basadas en un estado del conocimiento lo más acabado posible.

En esta misma línea de análisis es que Coello y Tobar (2018) mencionan que la planificación estratégica tiene el desafío por medio del cual se diseñe un modelo que resulte de la coherencia, unidad e integridad donde la estrategia permita generar los distintos planes de acción a seguir. En este punto es que los autores entienden a este instrumento como un medio para establecer los propósitos de la organización. La estrategia permite materializar un esquema secuencial de los objetivos de la organización y sus programas de acción.

En este contexto de utilidad de la planificación estratégica es que la misma según Herrera, La Rocca y Orgáz (2019) se puede entender como una definición del dominio competitivo de la firma. La empresa al no encontrarse aislada en su accionar, la

estrategia debe reflejar los distintos ámbitos de influencia, estableciendo los pasos a seguir para abordar de manera adecuada los objetivos a lograr en cada uno de ellos. En este sentido es que los autores definen que se entiende como un medio por medio del cual es posible diferenciar las tareas de gestión en los niveles funcionales, de negocios y corporativo.

El proceso mediante el cual se lleva a cabo la planificación estratégica en primer lugar, según Vidal (2017) consta de una primera fase donde se analiza el acuerdo inicial. Por acuerdo inicial el autor hace referencia a la observación de los componentes que integran la misión de la empresa, es decir todos los elementos que responden a las preguntas de qué hace la empresa y quiénes son. Entre estos elementos se analizan los ideales, los valores, los objetivos y las prioridades estratégicas que componen la relación con los diferentes agentes para tener un punto de partida sobre el cual basar el segundo estadio de la planificación que es la respuesta a la pregunta de dónde se encuentra hoy la organización y hacia donde se proyecta.

En la segunda fase Vidal (2017) afirma que se observan a partir de la misión y las bases estratégicas, por medio de un diagnóstico interno las fuerzas y debilidades que tiene la organización debido a la utilización de los recursos humanos, financieros, información y competencias que posee, en la estrategia actual. En esta fase se observa cuál es el nivel de actuación de la empresa para contrastarla con la misión establecida.

En la tercera fase Vidal (2017) menciona que se contrasta la misión con la pregunta de si las acciones que se llevan a cabo en la empresa son las correctas para conseguirla. En este punto se encuentra que la planificación estratégica reviste mayor importancia, dado que la respuesta a esta pregunta implicará la formulación, adopción y revisión de las estrategias para construir una visión a futuro sobre la definición de nuevos objetivos, lineamientos estratégicos y planes de acción concretos para alcanzarlo.

La explicación de las distintas fases que componen la planificación estratégica lleva a que resulte necesario destacar los beneficios y ventajas de aplicarla, como así también de definir correctamente la estrategia entre las existentes. Burke y Thompson (2011) mencionan las siguientes;

- Estrategia de crecimiento y desarrollo; este tipo de estrategia es una de las más utilizadas en el entorno competitivo de los negocios debido a que

es una postura donde se toma como punto de partida la relación entre los productos/servicios con los clientes/mercado, presentando como finalidad mejorar la rentabilidad de las empresas, esta rentabilidad se alcanzaría con un mayor nivel de facturación. En especial según los autores se encuentra dentro de esta estrategia la posibilidad de llevar a cabo la penetración del mercado, mediante el aumento en el uso o consumo del producto actual. En el desarrollo de esta estrategia se plantea la posibilidad de que sea posible aplicar tres formas principales de conseguir este aumento:

- El aumento en la frecuencia de su consumo.
- El incremento en la cantidad usada.
- La difusión de nuevas aplicaciones sobre el producto actual.

Una vez planteada esta posibilidad de expresar la estrategia de crecimiento es que se encuentra según los mismos autores que se aplique específicamente la búsqueda de nuevos usuarios en la intención de ampliar el número de consumidores que decidan utilizar los productos que comercializa la empresa, teniendo en cuenta cuáles son las ventajas de los productos sustitutos para potenciar el producto actual en el mercado en el que se desarrolla o en el potencial de ingreso. En este sentido las acciones a emprender por parte de la empresa deben estar encaminadas a convencer a los consumidores de que su oferta satisface de mejor manera sus deseos, necesidades y expectativas.

El análisis de estas estrategias según Burke y Thompson (2011) no deben ser analizadas de manera separada y excluyente, sino más bien complementarias, ya que en la búsqueda de plasmar la misión de la empresa es posible la aplicación de más de una de ellas.

El desarrollo de la planificación estratégica en términos de su definición, fases y estrategias que la componen da cuenta de que el marco sobre el cual se realizará la aplicación específica para el presente Reporte de Caso intentará ahondar en los beneficios que generaría para el grupo económico contar con la definición adecuada de sus acciones para de este modo alcanzar el objetivo deseado.



## **Conclusión Diagnóstica**

El análisis del Grupo Ledesma como un todo permitió observar que la misma se compone de diversas unidades de negocios, entre las cuales existen, en algunos casos relaciones entre sí. En términos generales la empresa posee una gestión de la Gerencia General que trata a cada una de las unidades de negocio de manera separada, razón que llevó a estudiar los problemas de las mismas en una primera aproximación al grupo. Si bien la medición de los resultados de cada unidad de negocio se realiza por separado, el rendimiento económico de la organización se consolida arrojando resultados positivos.

El análisis de las diferentes unidades de negocio llevó a estudiar con mayor detenimiento aquella relacionada con la fabricación del papel, que genera su materia prima de otra unidad productiva del grupo en la Provincia de Jujuy para posteriormente ser trasladada a la Provincia de San Luis, para su fabricación. Específicamente este proceso se genera en la planta de celulosa donde se procesa la caña de azúcar y se convierte en una hoja en la máquina de papel. Este proceso productivo resulta innovador con un nivel de calidad que resulta único a nivel nacional y de gran importancia a nivel internacional ya que existen tan solo cinco empresas que lo realizan. La originalidad del proceso, la utilización de materia prima integrada entre la misma empresa como así también el posicionamiento de la empresa a nivel nacional como la principal productora y a nivel internacional como un referente fue lo que motivó su análisis.

El estudio del contexto externo en el que se encuentra inmersa la empresa no resulta alentador a nivel económico y político porque la misma vivenció los síntomas de un país que no sólo fue atravesado por la pandemia en el último año y medio, sino que también ya acumulaba síntomas de una economía con problemas estructurales de inflación, desempleo y pobreza. Estos problemas no resultan ajenos al Grupo Ledesma y mucho menos a lo que refiere a la producción de papel ya que constantemente deben de intentar sopesar el aumento de los costos con el aumento en los precios. A su vez, el hecho de que lleven a cabo su producción en diferentes provincias también genera que la empresa esté inmersa en realidades particulares de ese entorno más pequeño aunque no menos desafiante y dinámico, donde la competitividad es el eje de la diferenciación en el mercado.



El análisis particular de la dinámica que implica el entorno micro, medido a través de las fuerzas de Porter, arrojó que la organización tiene una rivalidad media en su entorno. Algunos factores que influyen en la misma se destacan como es el caso de que la producción manufacturera de papel representa el 9,5% del total que produce el país, no siendo una industria menor, por lo que su potencial se encuentra en un aporte significativo a la matriz productiva. A su vez, se observa que el tipo de industria presenta un desafío respecto a la aparición de productos sustitutos que es la digitalización. Específicamente se observó que si bien la misma resultó una amenaza en los primeros ingresos y un resquemor de que la misma pudiera hacer retroceder a la industria del papel, se presentó un desafío para reinventarse.

El contexto aún se vuelve más crucial cuando de posición se trata ya que la producción que genera la producción de papel de Ledesma se utiliza en un 80% de sus ventas en el mercado argentino, pero con elevada estacionalidad. Esta situación fue lo que motivó a indagar de manera más exhaustiva la situación interna de la organización para a partir de la misma utilizar las estrategias existentes para mejorar la misma. El análisis de la cadena de valor arrojó como puntos positivos que la empresa tiene una adecuada logística interna, externa y operaciones como acciones primarias, destacando que los estándares de calidad son elevados en la producción lo que aún justifica en mayor medida la intervención profesional.

En materia del desarrollo de las diversas actividades de apoyo se observó que la organización dispone de una estrategia de recursos humanos que si bien incluye una acción proactiva al respecto no tiene en cuenta la necesidad de que la misma se realice de manera más asidua. A la vez de que la gestión de los recursos no solo potencia la posibilidad de mejorar el rendimiento de la organización sino que puede ser útil como barómetro de la situación que atraviesa la economía desde una visión más cercana.

En la misma línea de análisis es que entre las actividades de apoyo se observó a la organización si bien tiene un estudio de ventas a través de una clasificación de los clientes, se observa que la misma no plantea un marketing del todo activo y no mide la satisfacción del cliente. El hecho de que no se observe que la organización lleve a cabo un análisis de mercado es lo que pone de manifiesto que nuevamente la estacionalidad sea un problema que puede analizarse desde el mercado y con acciones internas que permitan su mejora.

Desde este punto de vista es que se requiere de indagar respecto de las posibilidades que otorga el mercado en el conocimiento de la satisfacción del cliente, el uso que le otorga al papel y los diferentes usos que podrían darse para que el mismo no sea un consumo con elevados valores solo en la etapa escolar sino también en los diferentes meses del año. Si bien la empresa realiza un esfuerzo en exportación de sus bienes, tampoco analiza cuáles son las demandas de los diferentes públicos objetivos en los diferentes destinos para reconocer si no existe una demanda insatisfecha donde pueda, dada la ventaja en la tecnología que posee ampliar aún más su posicionamiento.

En este contexto de conclusiones diagnósticas que se realizaron hasta el momento gracias a la revisión de la situación por medio del análisis externo, microeconómico e interno, es que se encuadra la necesidad de revisar las bases estratégicas desde la perspectiva de aplicar una estrategia de negocio y que por medio de la misma se comience un sendero de intentar que las ventas resulte más constantes, manteniendo la posición de mercado y mejorando las proyecciones a futuros. En particular la propuesta de implementación consiste en idear tres planes de acción buscando aplicar las recomendaciones teóricas de la estrategia de crecimiento en la industria del papel. En primer lugar se presentará un plan de mejora de las ventas que busca minimizar el impacto de la ciclicidad de las ventas teniendo en cuenta la relación de los deseos de los consumidores con la temporalidad de sus decisiones. En segundo lugar se planteará un plan de implementación de ampliación de la estrategia de mercado con nuevos puntos de comercialización a nivel internacional. La intención de este objetivo es ampliar el número de consumidores a los que puede alcanzar la empresa en el contexto actual en el que desarrolla sus acciones de venta. Por último, como un plan de acción transversal se buscará incrementar la satisfacción de los clientes en el análisis de los atributos presentes que tienen los productos que comercializa Ledesma y las necesidades que los agentes plantean en el uso del producto.

## Plan de Implementación

### *Análisis de Misión y Visión*

En función de la información relevada en las conclusiones diagnósticas de la presente investigación se arribó a la conclusión de que es necesario realizar una readecuación de la misión y visión de la fábrica de papel del Grupo Ledesma para poder aplicar la estrategia de negocio y de crecimiento que se pretende llevar a cabo en la misma.

- Misión: ser la empresa referente a nivel nacional en la fabricación de papel, sobre la base de la sustentabilidad del proceso productivo con comercialización nacional e internacional de productos papeleros, logrando una eficiente cobertura del mercado y consolidando la marca como una alternativa todo el año para cubrir las necesidades de los clientes.
- Visión: ser una organización que resulte capaz de captar las necesidades de los clientes, tanto nacionales como internacionales, para diseñar soluciones proactivas a las mismas en la industria del papel, que vuelva a la empresa líder en la comercialización.

### *Objetivo General*

Incrementar las ventas, en el negocio del papel del Grupo Ledesma, en un 5% anual a partir de la planificación estratégica que permita suavizar las ventas, abarcar nuevos clientes extranjeros y aumentar la satisfacción del cliente, para el período 2021-2024.

**Justificación:** por medio del plan estratégico, que implica en primer lugar la determinación de los objetivos a alcanzar solventar las tres debilidades que se observaron en la empresa, la falta de una suavización de las ventas que en la actualidad resultan cíclicas, la falta de un conocimiento sobre posibilidad de exportación en el resto del mundo y por último la posibilidad de mejorar la satisfacción del cliente.

### *Objetivos Específicos*

- Aumentar las ventas en un 2% por medio de la minimización de la ciclicidad de las mismas en un 40%, en el primer trimestre del plan.

**Justificación:** la organización se encuentra liderando el mercado de generación de productos de papelería a nivel nacional, pero con la salvedad de que la comercialización de sus productos tiene una ciclicidad marcada durante el comienzo del ciclo escolar. En este punto la organización no realizó una investigación de mercado sobre las preferencias de los clientes respecto de los productos que se requieren a lo largo del año y si es posible aún diseñar un nuevo producto. Este objetivo busca ser la base para el diseño de un plan que intente alcanzar a solucionar los interrogantes antes planteados.

- Incrementar las ventas de la empresa en un 1%, con nuevos canales de ventas en el exterior, para el segundo trimestre del plan.

**Justificación:** si bien la organización destina el 20% de su producción al comercio exterior, no se observó que exista de manera frecuente una revisión sobre posibles nuevos destinos a medida que se incrementan ciertos factores relacionados con las necesidades de productos de papelería. En ese sentido el objetivo busca guiar al plan de acción que permita que esta investigación se lleve a cabo y también su posicionamiento en el exterior.

- Incrementar la satisfacción general de sus clientes hasta alcanzar el 90% tanto en servicios como productos comercializados, para el tercer trimestre del plan.

**Justificación:** el hecho de que la organización se posicione como la referente a nivel nacional del sector genera la necesidad de revisar cuál es el nivel de satisfacción de sus clientes para ampliar en una mayor distancia su ventaja competitiva frente al sector. Si bien la organización se avoca en la búsqueda de ser referente, la satisfacción del cliente en el servicio y producto puede detectar acciones necesarias de ser modificadas y el plan de acción se inclinará a su detección para posterior corrección.

### *Alcance*

La presente investigación se realiza en el Grupo Ledesma, pero dado que la organización cuenta con diferentes unidades de negocio que se encuentran interrelacionadas entre sí, se optó por realizar el plan de implementación, en base al

diagnóstico realizado de la misma sobre la industria del papel. El hecho de que se seleccione esta unidad de negocio para la intervención no implica que la organización no se vea beneficiada de la aplicación de las herramientas implementadas, ya que podrá aprovechar las ventajas que en él se creen para otras unidades y así entablar sinergias positivas que generen aún mayor impacto.

La temporalidad del plan será acorde a la literatura sobre la conveniencia de duración de la planificación estratégica en tres años, sin embargo el desarrollo del plan se realizará tanto en su marco temporal como en la determinación de los recursos involucrados para una temporalidad de un año, aunque se espera que los planes puedan seguir en funcionamiento durante los tres años mencionados.

La realización del plan de implementación encuentra como limitación el hecho de que la organización podrá beneficiarse y aplicar las recomendaciones realizadas a medida que se mantenga el estudio de las unidades de negocio por separado como se aplica hasta el momento. En caso contrario, si se analiza la organización como un todo sin separar los logros de las diferentes unidades de negocios los esfuerzos realizados hasta el momento serán en vano.

### *Estrategias*

En cumplimiento de los pasos que implica la planificación estratégica es que se debe hacer visible las estrategias a aplicar en el plan,

- Crecimiento: se aplicará para alcanzar la mejora en la facturación mediante el plan de venta de productos que arrojen menor ciclicidad en las ventas. En particular se plantea un plan sobre la comercialización de productos de papelería en el aprovechamiento del liderazgo de mercado que ya dispone la organización para de esta manera disponer de mayores oportunidades para aprovechar. En este sentido, el aumento en la satisfacción del cliente será esencial para el cumplimiento del objetivo de mejorar la rentabilidad del grupo Esta estrategia a su vez, también implicará el análisis de nuevos destinos de comercialización internacional.

### *Plan de Acción de Ciclicidad de ventas*

La ciclicidad en las ventas de la industria del papel en la cual se encuentra inmersa la unidad de negocio del Grupo Ledesma, implica que la misma diseñe esfuerzos en un plan táctico para intentar alcanzar el menor impacto negativo que esta situación genera. En cuanto a las acciones que generan esta ciclicidad se encuentra la alta dependencia del calendario escolar en los momentos en que se solicitan artículos de librería, el precio del papel en función del libre juego de la demanda y oferta, junto con la posibilidad de disponer de un stock del mismo. En base a estos problemas es que se intentará abocar el plan en función de aquellas variables que resultan controlables por la empresa que son, la dependencia del calendario escolar y la posibilidad de generar stock por parte de los clientes.

En relación al primer condicionante se propone que la organización realice una fuerte política de intentar fijar precios diferenciados en distintos momentos del año. El calendario académico genera que a comienzos del año, en los meses de febrero y marzo se realice la mayor demanda de artículos escolares, como así también la vuelta de las vacaciones de julio. Una política posible de aplicar, bajo el supuesto de ausencia de control de precios sobre la industria sería que la organización planifique variaciones en los precios de los bienes y productos que comercializa a los fines de provocar un incremento en la promoción sobre productos que se puedan consumir en diferentes momentos del año. Si bien esta política parecería atender con aquella que hace referencia a disminuir el stock, la misma en primer lugar intentará buscar modificar los hábitos de consumo en los meses mencionados, producto del lanzamiento de promociones que intenten disuadir de sólo comprar en dichos momentos del tiempo.

Mientras que en el caso de la política para mejorar la utilización de stock por parte de los clientes, en los artículos escolares se propone como plan para mitigar esta acción válida desde el punto de vista de la oferta y demanda del bien, es que se realicen modificaciones a los principales productos escolares en función de la estética asociada a la tendencia de moda o influencia en las redes sociales. En cierto sentido se propone, como política que año tras año la organización realice una investigación de mercado, para diferentes rangos etarios que comprenden desde los 5 años hasta los 17

aproximadamente para reconocer las tendencias de referentes que pueden ser un vector de marketing para la organización.

Hasta el momento se realizó una política de modificación de la ciclicidad de las ventas en función de los artículos de papelería asociados a los clientes escolares. Sin embargo, la organización dispone como público objetivos las empresas que tienen una ciclicidad marcada también en meses similares a los mencionados en función del comienzo de los ejercicios contables, donde se aplica marcadamente la política de stock. A los fines de mermar esta situación se propone el diseño de un programa de cuenta corriente para los clientes de oficina en concordancia con los diferentes proveedores con los que trabaja la organización que tienen llegada al cliente final, las empresas, para que se propicie un mecanismo de abastecimiento continuo, sin presencia necesidad de disponer de stock con una atención económica en el precio del bien comercializado. Esta atención, para el caso de Argentina puede deberse en intentar absorber en parte el aumento de la inflación que se trasladaría a los precios en conjunto con la fábrica. EN este punto se observa que se intenta aplicar una estrategia de negocio integrando dos actores de la cadena papelera, no sólo la empresa sino también los proveedores en el caso de las librerías para el segmento escolar y en el caso de las empresas.

El diseño particular de estas estrategias que fueron esbozadas anteriormente requiere de un análisis financiero y contable de cuáles son los márgenes que se pueden utilizar para dicha negociación que disminuya las ventas. En este punto es necesario el asesoramiento de un profesional de Ciencias Económicas que no sólo diseñe las políticas en la relación con los proveedores con los que trabaja la empresa hasta el consumidor final, sino también para medir el impacto económico de las mismas. El asesoramiento de este profesional se realiza mediante la contratación por medio del abono de sus honorarios según fija el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, en un monto de \$2.068 por hora. En la siguiente tabla se observan dichas acciones y su costo económico.

Tabla 1: Recursos económicos del plan de ciclicidad de ventas

Descripción	Tiempo		Recursos		Responsables	Económico	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor
Diseño de la política con el segmento escolar	dic-21	ene-22	Profesional de Cs. Ec.	Computadora, serie de ventas, documentos financieros y contables	Dirección del proyecto	15	\$ 31.020
Diseño de la política con el segmento de empresas	ene-22	feb-22				15	\$ 31.020
Medición de los márgenes de negociación	ene-22	feb-22				10	\$ 20.680
Implementación de la propuesta	feb-22	abr-22				40	\$ 82.720
Cálculo del impacto económico de las negociaciones en el margen de la empresa y mejora en las ventas	abr-22	may-22				10	\$ 20.680

Fuente: Elaboración propia

### *Plan de Acción de Comercialización Internacional*

El plan de comercialización internacional para la unidad de negocio de la industria papelera del Grupo Ledesma implica una revisión completa de las siguientes variables;

- Destinos a los que exporta. En este punto se recomienda realiza un estudio sobre la conveniencia de la exportación a dicho destino en función de las siguientes variables a los fines de determinar si los destinos que se encuentra actualmente utilizando como puntos de referencias son los más adecuados o existe la posibilidad de que se eficiente.
  - Cantidad de empresas nacionales fabricantes de papel del país de destino
  - Porción de mercado que se encuentra cubriendo
  - Precio al cual comercializa el producto en comparación con un fabricante nacional
  - Beneficios a la exportación en el país de origen y de destino, ante la posibilidad de mejora en términos impositivos por destinos particulares
- Producto que exporta. En este punto se propone que la organización realice una revisión del producto que exporta en función del costo interno que implica la producción, el valor de exportación final, los derechos de exportación que abona, en caso de que corresponda. En complementariedad se propone realizar un análisis de mercado de los productos sustitutos de las exportaciones realizadas en base a la competitividad del producto de manera técnica y de precios. Lo que se busca con este análisis es determinar si la organización lleva a cabo la mejor elección de productos en función del destino. En este punto no se



pretende que el plan a diseñar resulte homogéneo en cuanto a los productos exportados porque se reconoce que cada destino puede presentar particularidades tendientes al tipo de consumo que se realice en el lugar.

- Análisis de los mercados emergentes en el consumo del papel. A nivel internacional existen diversas investigaciones en cuanto a la posición arancelaria del papel que exporta Grupo Ledesma, que permite ver el comportamiento del mercado en volumen y destinos para de esta manera poder reconocer si existen mercado en los que no se encuentra presente. De este análisis deviene la aplicación de estimaciones de costos de exportación en productos y traslado para indagar la factibilidad del destino.
- En caso de que sea posible indagar respecto de las vías de distribución que se encuentra utilizando la organización para reconocer la posibilidad de incrementar la competitividad de los productos mediante una mejora en el traslado de los mismos.

La elaboración de estos pasos como plan de comercialización implicará también contar con el asesoramiento del profesional de Ciencias Económicas quien realizará esta investigación sobre la base de la información que le brinde la organización para poder diseñar diferentes alternativas en productos, destinos y mecanismos de traslado para la empresa.

Tabla 2: Recursos Involucrados del plan de comercialización internacional

Descripción	Tiempo		Recursos		Responsable	Económico	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor
Análisis de destinos de exportación	may-22	jun-22	Profesional de Cs Ec.	Computadora y relevamiento de información	Dirección del proyecto	10	\$ 20.680
Análisis de productos de exportación	jun-22	jul-22				10	\$ 20.680
Análisis de tendencias del mercado	jun-22	ago-22				10	\$ 20.680
Análisis de mecanismos de traslado	ago-22	sep-22				10	\$ 20.680
Propuesta de nuevos destinos, productos y mecanismos	sep-22	oct-22				30	\$ 62.040

Fuente: Elaboración propia

### *Plan de Acción de satisfacción del cliente*

En términos transversales a los planes de acción relevados anteriormente se encuentra la necesidad de que la empresa cuenta con un plan integral de medición de la satisfacción de cliente. Esta satisfacción se pretende medir en el consumidor finales con

la intención de ser sustento de los planes anteriores para volver más asertivas las decisiones sobre la comercialización de los productos. En cuanto a este plan se propone ser diseñado en base a encuestas de satisfacción que se direccionen a diferentes públicos objetivos. La atracción para que los participantes formen parte de la encuesta se realizará mediante la promoción en las redes sociales de un premio para quienes formen parte de la investigación. En función de los diferentes públicos objetivos se busca que se contará con las siguientes encuestas de satisfacción;

- Encuesta de satisfacción al segmento escolar
  - Encuesta dirigidas a los responsables de las compras en el hogar
  - Encuesta realizada a usuarios mayores de 15 años de los productos
- Encuesta de satisfacción al segmento empresarial dirigida a los responsables de las compras
- Encuesta del público internacional sobre los productos comercializados

Una vez delimitadas las encuestas se pretende indagar sobre las siguientes dimensiones que componen las características principales de los esfuerzos que realiza la organización en materia de comercialización y distribución de los productos de papelería.

- Calidad del producto
- Precio del producto en función de la calidad
- Precio del producto en función de sus competidores
- Atributos que más valoran del producto
- Tiempos de entrega
- Adecuación a la tendencia actual
- Posibilidad de recomendar los productos de la marca a otros potenciales clientes.

En el diseño de las encuestas, como así también en su implementación se contará nuevamente con el asesoramiento del profesional de Ciencias Económicas que presentará la siguiente liquidación de honorarios. La implementación del plan se realizará en el primer año en los últimos tres meses del año 2022, pero se espera que la

frecuencia con que se realice el mismo para los años que dure el plan sea trimestral a los fines de poder anticipar cambios a realizar con anticipación por parte de la empresa que evite pérdidas.

Tabla 3: Recursos Involucrados del plan de satisfacción del cliente

Descripción	Tiempo		Recursos		Responsable	Económico	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor
Confeción de las encuestas	oct-22	nov-22	Profesional de Cs Ec.	Computadora y relevamiento de información	Dirección del proyecto	15	\$ 31.020
Diseño de la operativización	nov-22	nov-22				5	\$ 10.340
Realizacino de las encuestas	nov-22	dic-22				40	\$ 82.720
Análisis de resultados	dic-22	dic-22				20	\$ 41.360

Fuente: Elaboración propia

### *Recursos Involucrados*

En función de los planes de acción mencionados anteriormente es que se plantea como resultado de cada uno de ellos que es esencial para alcanzar el objetivo de mejora de la facturación contar con el asesoramiento de un profesional de Ciencias Económicas quien tendrá en su haber la necesidad de ser el nexo entre el diseño del plan y los resultados que se esperan alcanzar con los mismos.

El cálculo del total del plan carece de sentido sino se tiene en cuenta que la aplicación del mismo tendrá un impacto a nivel económico en la empresa que se espera no sólo alcanzar sino también analizar en términos de conveniencia financiera razón por la cual se estimará el rendimiento de la inversión por medio del cálculo del ROI y el Valor Actual Neto del plan. En sí para la estimación de la segunda razón de decisión financiera se requiere el diseño de un flujo de fondos proyectados, al menos por el primer año que dure el plan, donde se buscará medir el cambio en la facturación del 20% anual, para el año 2022, donde se estima que el costo de ventas de la empresa también se incrementará en dicho período en función del incremento del 5% de la facturación, en un porcentaje de supuesto del 3%.

Mientras que también se debe de estimar que es posible obtener una reducción de los costos de las exportaciones, entendidos como gastos de comercialización producto del análisis de conveniencia que se plantea en el plan de acción segundo, que también debe ser tenido en cuenta en la estimación. El flujo de fondos implica tener en cuenta que la inflación estimada en el proyecto de presupuesto para el año 2022 se



Implementación de la propuesta												
Cálculo del impacto económico de las negociaciones en el margen de la empresa y mejora en las ventas												
Análisis de destinos de exportación												
Análisis de productos de exportación												
Análisis de tendencias del mercado												
Análisis de mecanismos de traslado												
Propuesta de nuevos destinos, productos y mecanismos												
Confección de las encuestas												
Diseño de la operativización												
Realización de las encuestas												
Análisis de resultados												

Fuente: Elaboración Propia

### *Evaluación y medición*

El desarrollo teórico de un plan estratégico muestra que es necesario tener en cuenta en el desarrollo del mismo el feedback que pueden otorgar los diferentes indicadores sobre los resultados obtenidos. Este feedback es posible de ser medido mediante una serie de ratios para cada uno de los planes elegidos como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6: Evaluación y Medición

Plan	Indicador	Comentario	Fórmula
Plan de ciclicidad de ventas	Participación de las ventas	Se busca medir el valor de las ventas en cada uno de los meses seleccionados para ver su participación en el total y así	$\text{Ventas } i / \text{Ventas totales}$

		observar la posibilidad de suavizar la serie gracias al plan	
	Variación Interanual de las ventas	Se busca medir la variación interanual en el segmento indicado	(Ventas escolares t/ Ventas escolares t-1)-1 (Ventas empresariales t/ Ventas empresariales t-1)-1 (Ventas destinos internacionales t/ Ventas destinos internacionales-1)-1
Plan de Comercialización Internacional	Variación interanual de destinos	Se busca incrementar la cantidad de nuevos destinos en el total de destinos actuales gracias a la aplicación del plan	(Destinos internacionales t/ Destinos internacionales-1)-1
	Nuevos productos	Mide los nuevos productos comercializados en el exterior respecto de los productos totales	Nuevos productos en el exterior/Productos totales
	Optimización de costos	Busca medir la disminución en los costos gracias al análisis de conveniencia	Costos actuales de exportación/Costos pasados de exportación
Plan de Satisfacción de Clientes	Nivel de satisfacción	Resultado de la encuesta	

Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones y Recomendaciones

El presente Reporte de Caso aborda la temática del crecimiento en el Grupo Ledesma desde la aplicación de diferentes planes de acción tomando como herramienta de aplicación la planificación estratégica, sobre la base de la estrategia de crecimiento. El desarrollo de la propuesta de aplicación se realizó sobre el análisis de diferentes acciones tendientes a mejorar la posición de mercado, ya competitiva del grupo en el sector de la papelería. En especial, es necesario tener en cuenta que la organización si bien pertenece al sector agroindustrial la propuesta se realizó sobre de la papelería debido a que se observó que la posición de mercado de la organización era elevado, pero sin embargo existían puntos de posible mejora teniendo en cuenta que la misma es líder en la industria pero tenía problemas de ciclicidad, falta de nuevos mercados y ausencia de medición del nivel de satisfacción.

El plan de implementación se realizó sobre la base de un análisis externo, micro e interno que permitió distinguir las oportunidades y amenazas, como así también las debilidades y fortalezas. En cuanto al entorno externo se observó que el mismo si bien resulta complejo por la caída generalizada en las principales variables reales de la economía existen indicios de una leve recuperación que si bien no alcanza a paliar los daños provocados anteriormente si presenta posibilidades de mejora. A su vez, es necesario destacar que la influencia de la variable social y política si bien complejizan la obtención de rendimientos positivos, también ponen de manifiesto que es necesario que el cambio que se presente en la organización para el crecimiento comience de manera interna. En este sentido es que se observó que el mercado competitivo del microentorno presentó una rivalidad en la industria que para el caso de la industria del papel, muestra que se justifica en medida la utilización de la estrategia de crecimiento relacionando producto y necesidades porque la digitalización genera una amenaza al entorno. Sin embargo, el mercado sigue en crecimiento y la consolidación en el mismo es posible gracias al esfuerzo interno de la empresa en materia de aprovechamiento de sus fortalezas producto de su cadena de valor.

La cadena de valor demostró que la empresa es referente en la comercialización de productos de papelería a nivel nacional con una fuerte impronta tecnológica que la destaca a nivel internacional. La logística de salida resulta sólida con una distribución

interna que alcanza a todo el país y que posee una estructura de clientes diversificada. A pesar de estas características la empresa denotó que una de las principales problemáticas a las que debe hacer frente es la ciclicidad de las ventas que ocurren para el sector escolar y de oficina en los primeros meses del año, a la vez de que no posee destino internacionales definidos.

En este contexto de posibilidades de mejora es que se planteó como puntapié inicial en el plan de implementación una nueva misión y visión que oriente a la organización en ampliar la correspondencia de las necesidades de los usuarios con los servicios prestados buscando la maximización de las ganancias en un crecimiento sostenido en buscar alternativas de mejora en la generación de las ventas a lo largo del año y nuevos mercados. En este sentido es que se plantearon tres tipos de planes de acción, en especial el primero busco crear políticas de promoción que intenten crear oportunidades para los clientes para que diversifiquen sus ventas en diferentes momentos del año, incentivando que no sólo al comienzo del año es posible comprar papelería. En esta necesidad es que se planteó que la organización no sólo debe controlar el stock de manera más exhaustiva en términos de que se encuentra en él un activo importante de la misma, sino que también realice una mejora en la presentación de los productos en función de las tendencias de consumo actual.

En relación al segundo plan de acción se presentó la propuesta de realizar un estudio de la empresa para la exportación desde el análisis de los diferentes destinos posibles, distinguiendo potenciales competidores, como desde las características del producto que se busca exportar. Este plan implicó también indagar las vías de comercialización. Por último, como impronta generalizada de los anteriores planes es que se planteó que la organización lleve a cabo una mejora en la satisfacción del cliente mediante un conocimiento específico de la misma en los diferentes sectores por medio de encuestas, hasta el planteo de mejoras en los productos.

El plan de implementación implicó a su vez que se asumiera el supuesto de que toda la organización, en sus áreas involucradas presente involucramiento en el mismo. Sin embargo, es una limitación del mismo el hecho de que no se analizará la capacidad instalada, utilizada y ociosa de la organización para conocer si el crecimiento resulta factible. Este hecho si bien podría generar una amenaza para el plan, también se puede presentar como una oportunidad de medir la productividad de la empresa en la



elaboración de los productos. Por último, en complementariedad con el plan propuesto se propone que la organización incorpore para un correcto proceso de toma de decisiones la utilización de indicadores que hagan las veces de controladores para que quienes sean los responsables de cada acción tengan información en tiempo real del avance del plan.

## Bibliografía

- Área, P. (2021). *Inversiones forestales: "La industria del papel está en crecimiento continuo en el mundo y es cada vez más sostenible"*. Publicado el 20/07/2021, consultado el 03/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/EWVxp7W>
- Argentina.gob. (2021). *Medidas de gobierno*. Consultado el 09/09/2021, extraído del URL: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Argentina.gob. (2021). *Recuperadores Urbanos*. Consultado el 09/09/09/2021, extraído del URL: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/control/recuperadores>
- Bajaña, G., & Paredes, J. (2018). Competitividad. *Caribeña de Ciencias Sociales*, (junio).
- BBVA Research. (2021). *Situación Argentina. Segundo trimestre 2021*. Publicado el 28/04/2021, consultado el 03/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/3WVk2CH>
- Burke, E., & Thompson, E. (2011). Estrategias, Organización y Negocio. En E. Burke, & E. Thompson, *Estrategias, Organización y Negocio* (pág. 45). Chile
- CESLA. (2021). *El Gobierno vuelva \$600.000 millones para poner plata en el bolsillo de la gente antes de las elecciones*. Publicado el 09/09/2021, consultado el 09/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/gWVk0dr>
- Coello, G. E. B., & Tobar, J. A. P. (2018). Estrategia de operaciones y suministros enfocados a la competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (2018-06).
- Dergarabedia, C. (2021). *Estas 5 tecnologías trazan esta hoja de ruta para la Argentina en 2021*. Publicado el 08/02/2021, consultado el 03/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/sWVvc8J>
- Flores Soto, L. (2016). *Planificación Estratégica para el Área de Producción de la empresa Biomasa Chile SA* (Doctoral dissertation, Universidad Católica de la Santísima Concepción).
- Herrera, M. D., La Rocca, A. M., & de Ordáz, F. L. (2017). Evaluando técnicas de modelado de metas desde el punto de vista de la planificación estratégica del negocio. *Revista GTI*, 16(44), 49-63.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos del marketing*. 8° edición. Ed. Pearson Educación. México.

- López Calvo, L. (2021). *Provincia por provincia: así cayeron los sueldos en los últimos tres años*. Publicado el 16/08/2021, consultado el 05/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/NWVcesJ>
- Muñiz, L. T. N., Merino, R. D. L. M. A., & Guijarro, E. E. G. (2018). Estrategias y dimensiones competitivas de las empresas. Orientaciones metodológicas. *Opuntia Brava*, 10(4), 71-76.
- Red Came. (2020). *Producción de la industria pyme*. Resultados del mes de octubre 2020. Publicado el 23/11/2020, consultado el 03/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/EWVWl6t>
- Rivoir, A. L., & Morales, M. J. (2019). Tecnologías digitales. *Miradas críticas de la apropiación en América Latina*, Buenos Aires, CLACSO, 405.
- Robles Salguero, R. E., Serrano Mantilla, H. B., Serrano Mantilla, G. L., Gaibor Vera, F. M., Gil Borja, M. A., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3), 0-0.
- Vidal, P. (2017). La planificación estratégica. *El observatorio del tercer sector*. Visitado el, 7(11).
- Villarreal Solís, F. M., Ignacio Gómez Romero, J. G., & Villarreal Solís, M. D. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, (25), 97-120.
- Washington Post. (2021) *Crisis económica en Argentina: el problema no es solo la inflación, también los salarios*. Publicado el 09/09/2021, consultado el 10/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/EWVcHlc>

## Anexos

### *Anexo I: Flujo de fondos*

Tabla 7: Flujo de fondos

Conceptos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión inicial	-\$ 496.320												
Ingresos		\$ 1.988.921	\$ 2.044.611	\$ 2.101.860	\$ 2.160.712	\$ 2.221.212	\$ 2.283.406	\$ 2.347.341	\$ 2.413.067	\$ 2.480.633	\$ 2.550.091	\$ 2.621.493	\$ 2.694.895
Costos		\$ 763.008	\$ 784.373	\$ 806.335	\$ 828.912	\$ 852.122	\$ 875.981	\$ 900.509	\$ 925.723	\$ 951.643	\$ 978.289	\$ 1.005.681	\$ 1.033.841
Resultado Neto		\$ 1.225.913	\$ 1.260.238	\$ 1.295.525	\$ 1.331.800	\$ 1.369.090	\$ 1.407.425	\$ 1.446.833	\$ 1.487.344	\$ 1.528.990	\$ 1.571.801	\$ 1.615.812	\$ 1.661.054
Resultado Neto Descontado	-\$ 496.320	\$ 827.872	\$ 574.725	\$ 398.985	\$ 276.983	\$ 192.287	\$ 133.489	\$ 92.671	\$ 64.334	\$ 44.662	\$ 31.005	\$ 21.524	\$ 14.943
Resultado Neto Descontado Acumulado	-\$ 496.320	\$ 331.552	\$ 906.277	\$ 1.305.262	\$ 1.582.245	\$ 1.774.532	\$ 1.908.021	\$ 2.000.692	\$ 2.065.026	\$ 2.109.688	\$ 2.140.693	\$ 2.162.218	\$ 2.177.160

Fuente: Elaboración propia