

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración

**Planificación estratégica para el recupero y aumento de la rentabilidad del
papel de embalaje sustentable.**

Nombre y Apellido: Domanski Paula.

DNI: 30.665.805

Legajo: VADM17468.

Tutor: Dr. Vittar, Carlos.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Dedicatoria

Al amor de mi vida y mejor amigo, Adrián.

A mis dos amadas hijas, Francesca y Bianca.

Gracias por acompañarme a reinventarme para obtener una mejor versión de mí.

Resumen

En el siguiente reporte de caso se plasma un plan estratégico en el marco de un asesoramiento profesional para la UEN de celulosa y papel del Grupo Ledesma.

Tras detectarse cambios en los hábitos de los consumidores de papel, es necesario repensar con que productos recuperar e incrementar ventas y planear estratégicamente como lograr estos objetivos a partir de la materia prima que se obtiene.

Se le propuso a la UEN de papel y celulosa llevar adelante un plan estratégico dirigido al crecimiento enfocado y la diferenciación sustentable por medio del papel de embalaje. Esta planificación estratégica cuenta con 3 planes de acción que llevarán a la empresa a aumentar su rentabilidad y a crecer en venta mercado por medio de la sustentabilidad.

Palabras Claves: Planificación estratégica; crecimiento enfocado, diferenciación; sustentabilidad; rentabilidad; aumento en ventas; papel de embalaje; papeles y celulosa.

Abstract

In the following case report, a framework of professional counseling is carried out for the execution of a strategic planning to the business unit of paper and cellulose for Grupo Ledesma.

Paper consumers behavior trends have changed. Thus, it is necessary to rethink which new products will not only bring about but also increase sales. It is relevant to make a strategic plan to achieve these objectives from the raw material the company obtains.

A strategic plan of 3 steps will be put forward to the business unit of paper and cellulose. It will be accomplished through focused growth and eco-friendly difference of the emergent wrapping paper. As a result, the company will experience rentability growth and sales increase via sustainable differentiation.

Keywords: Strategic planning; focused growth; differentiation; sustainability; rentability; sales increase; wrapping paper; papers and cellulose.

Índice

Dedicatoria	2
Resumen	3
Abstract	3
Introducción	5
Análisis de Situación	7
<i>Factor Político:</i>	7
<i>Factor Económico</i>	8
<i>Factor Sociocultural:</i>	9
<i>Factor Ecológico</i>	10
<i>Factor Tecnológico:</i>	11
<i>Factor Legal:</i>	11
Análisis del microentorno	12
<i>Competidores Potenciales</i>	12
<i>Empresas Rivalas:</i>	12
<i>Bienes Sustitutos:</i>	12
<i>Poder de Negociación de los proveedores:</i>	13
<i>Poder de negociación de los compradores o clientes:</i>	13
Análisis interno.....	13
<i>Cadena de Valor</i>	13
Actividades Primarias de la Empresa Ledesma – UEN Papel y Celulosa	13
Actividades de Soporte de la Empresa Ledesma – UEN Papel y Celulosa.....	15
FODA.....	16
Matriz BCG.....	18
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión	23
Propuesta de Aplicación	25
Presupuesto Final.....	35
Conclusiones y Recomendaciones	39
Bibliografía	41
Anexos	48
Anexo 1.....	48
Anexo 2.....	48
Anexo 3.....	54
Anexo 4.....	54
Anexo 5.....	55
Anexo 6:.....	56

Introducción

En el presente reporte se realizará un análisis del negocio de papeles y celulosa del grupo económico Ledesma. Se propondrá una planificación estratégica mediante asesoramiento profesional para aumentar la rentabilidad, incrementando las ventas nacionales. Esto se logrará a través del papel de embalaje mediante el crecimiento enfocado y la diferenciación de la ventaja competitiva de la sustentabilidad.

El principal objetivo de esta planificación estratégica es, recuperar ventas y crecer en el mercado del papel para el recupero de la rentabilidad en un 32%. Se intentará recuperar las ventas perdidas por los nuevos consumos. Las tendencias de los consumidores, motivados por el contexto de crisis y el desarrollo de las nuevas tecnologías, ha cambiado de manera significativa. Procesos que solían realizarse manualmente y en papel, pasaron a manos de dispositivos electrónicos, capaces de trabajar datos de manera digitalizada prescindiendo del papel y provocando una caída en ventas de este producto. Simultáneamente, tras el COVID-19, las compras online crecieron exponencialmente. Este cambio de hábito abrió un nuevo y potencial nicho: papel de embalaje sustentable; brindado la posibilidad de empaquetar productos y crecer en ventas de papel, pero en un nuevo segmento. Esto se traducirá en aumento de volumen de ventas, y posicionamiento del papel de embalaje, producto emergente para el grupo. Su crecimiento productivo se ve ligado al cuidado del medio ambiente, ventaja competitiva que lo destaca por sobre sus competidores. Se requiere de un conjunto de estrategias que posicione a la empresa sobre sus rivales en cuanto a papel de embalaje.

Grupo Ledesma es líder de mercado. Lo avalan sus 100 años de experiencia y trayectoria, su diversificación y crecimiento. Nace como una compañía familiar, dedicada al cultivo y producción de la caña de azúcar. Con los años logró desarrollar su perfil profesional e industrial a escala. Posee 6 unidades de negocios: azúcar, papel y cuadernos, alcohol y bioetanol, frutas y jugos, carnes y granos y energía. Se destaca por la calidad y el servicio a cada uno de sus clientes, proveedores y empleados. El grupo se dedica a producción de la materia prima de la caña de azúcar, de energía y a la distribución de sus productos. Se caracteriza por el aumento de su capacidad productiva invirtiendo anualmente en tecnología, permitiendo el desarrollo del mercado (Ledesma, 2022).

Esta corporación alinea su crecimiento económico al progreso social y al cuidado del medio ambiente. Tiene como objetivo contribuir a las comunidades aledañas a los complejos agroindustriales. (Ledesma et al., 2022). El sólido enfoque ético que lo caracteriza es recompensado por una intensa dedicación de sus trabajadores.

Apuntan a la conservación y mejora de las prácticas industriales para minimizar los impactos ambientales donde se encuentran. El plan del Ordenamiento Territorial y el Plan de Monitoreo son parte de la estrategia ambiental y herramienta clave para el desarrollo sostenible de Ledesma, obteniendo productos sostenibles sin agregados químicos (Ledesma et al., 2022).

Empresas similares alrededor del mundo pueden referenciarse como antecedente o caso de éxito. Estas son empresas con modelos de negocios sustentables que se alinean a una necesidad de consumo con un impacto positivo en el planeta y se consideran estándar para muchos consumidores.

Jefferson Smurfit Group, empresa manufacturera de soluciones de empaques de cartón, con su modelo circular busca incluir la sostenibilidad. Cuenta con un enfoque holístico para realizar todas sus operaciones para ser restaurativos. Posee base en Irlanda y sedes en 36 países. Su propósito es generar materias primas sostenibles y minimizar del impacto operativo y la reducción de la huella de carbono. Tiene la intención de cambiar la economía global de un flujo lineal a uno circular y esto, será la clave para enfrentar los retos de la sostenibilidad (Smurfit Kappa, 2022). Smurfit Kappa reemplaza los recursos naturales que necesitan, usando el 75% de fibras recicladas en sus productos y reúsan materiales. Tienen como objetivo buscar la eficiencia de materiales, innovación y reutilización y desean mantener su liderazgo en la economía circular. En conclusión, Jefferson Smurfit Group busca la innovación por medio de la sostenibilidad global que les brinda nuevas oportunidades de negocios.

Por otro lado, International Paper, ubicada en Francia, busca transformar recursos renovables en productos reciclables. Son uno de los principales productores del mundo de embalajes de fibra y pasta de celulosa. International Paper produce papel de embalaje que protegen y promueven mercancías, pasta de celulosa para pañales, papel tisú y artículos de higiene personal y papeles para la educación y comunicación. Busca prácticas de gestión responsable de los bosques para que haya más fibra certificada, fomentando la conservación y restauración de bosques. Sus políticas y prácticas de abastecimiento de fibra respaldan su compromiso: no acepta la fibra de talas ilegales e indiscriminadas. Es parte de la misión de la empresa actuar para mejorar el mundo de hoy y para las generaciones futuras (International Paper, 2022).

Construir negocios rentables por medio de productos sustentables es una característica distintiva por su innovación y calidad. Marca una tendencia actual del mercado de consumo. Forma parte del desafío de las prácticas comerciales con el objetivo de evitar el deterioro del medio ambiente. Este impacto es parte de una cultura organizacional que se vivencia en el Grupo Ledesma y la destaca para competir mejor posicionado.

Análisis de Situación

La UEN de Papel y Celulosa del Grupo Ledesma enfrenta la siguiente realidad: debido al cambio de comportamiento de los consumidores, el papel, dejó de ser una herramienta esencial de uso en oficinas, negocios y hogares. Diarios, libros, facturas tiques, gráficas e impresiones que originalmente requerían de papel, fueron reemplazados por sus versiones digitales, obteniendo bajas ventas de este producto, provocando pérdida de rentabilidad. Ahora se opta por dispositivos electrónicos no solo para no generar más costos sino además por tendencias ambientalistas.

Desde la perspectiva del análisis de situación de la empresa Ledesma y el contexto en el cual se desarrolla su actividad, se realizarán estudio del macro y microentorno, junto con un análisis interno. Para lograrlo, las herramientas que se utilizarán serán PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, aplicación de cadena de valor y matriz BCG respectivamente.

Análisis del Macroentorno

Se logra identificar amenazas y oportunidades de una empresa en el marco de la industria del papel con la herramienta de PESTEL. Este análisis ayuda a detectar los problemas causas y efectos del contexto en donde se quiere aplicar la estrategia de crecimiento y diferenciación. El objetivo es poder continuar con la operación exitosamente como lo menciona Guillaume Steffens en su libro Análisis PESTEL (2017).

Factor Político: luego de la crisis sanitaria y económica, se dio lugar al desempeño del nuevo modelo de Estado elegido meses antes del COVID-19. Es un gobierno más intervencionista, protector de las clases sociales y guardián de la producción interna. Tras las medidas tomadas durante los primeros meses del gobierno y la falta de desarrollo empresarial o de incentivos a inversores, se generó insatisfacción y desconfianza a la gestión de Alberto Fernández. Argentina experimenta falta de apoyo al sector industrial por los altos costos operativos, impuestos, y falta de apoyo financiero lo que se traduce en pérdidas monetarias y de capitales nacionales (Infobae, 2020). Se requiere que el gobierno replique buenas prácticas que sí se observan a nivel internacional en sector celulósico papelerero. En España, se apoya a dicho sector con una exención de pago de electricidad de un 85%. La necesidad energética es primordial para el uso y movimiento de maquinarias y vapor para secar la celulosa y el papel. Al modificar el impuesto a un 5% y otras normas fiscales, supone una mejora en la competitividad para la totalidad de las empresas papeleras (Energynews, 2014).

El gobierno de Argentina actual diseñó el programa de precios cuidados, con el objetivo de garantizar que los consumidores accedan a marcas y bienes del consumo cotidiano para poder mejorar el poder adquisitivo reduciendo el costo de la canasta básica en los ingresos (Telam Digital, 2022). Industrias alimenticias solventaron las caídas de ventas por medio de propuestas generadas por el gobierno. Sin embargo, el sector papelerero no fue considerado para este programa de precios y se vio directamente afectado por la inflación y la inestabilidad económica. En este contexto de pérdida de poder adquisitivo, el consumidor prefiere bajar los costos de consumo de papel y optar por material digitalizado debido al alza de los precios que se observan.

Adicionalmente, el gobierno obtuvo la aprobación del FMI de acceder a un programa de US\$ 45.000 millones para el pago de la deuda externa, evitando entrar en default (El Economista, 2022) entidades como el Banco Mundial o la CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) seguirán financiando las necesidades solicitadas. Así, el sector celulósico papelerero puede recurrir a la Corporación Financiera Internacional, IFC, miembro del Grupo Banco Mundial, que promueve el desarrollo económico e incentiva el crecimiento del sector privado por medio de financiación (ifc.org, 2022).

Factor Económico: un tercio de la población se encuentra bajo el umbral de la pobreza, con una pérdida notable del poder adquisitivo y caída del consumo en todos los rubros (Santander Trade, 2021). La variación de precios de los bienes y servicios de los hogares es de aproximadamente 4,7% mensual y se espera que para fines de 2022 exista una inflación del 55% (INDEC, 2022). La alta inflación y volatilidad cambiaria generó un impacto negativo en el consumo de los argentinos. Los altos precios debido a este contexto generaron cambios de hábitos en los consumidores de papel que por pérdida de poder adquisitivo prefiriendo utilizar aparatos electrónicos en reemplazo del papel.

En cuanto el dólar, el sector privado espera que culmine 2022 a \$154, de acuerdo con la mediana de las estimaciones del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) publicadas por el Banco Central (BCRA). Como consecuencia, el cambio oficial obtendría un 51,1% de alza durante 2022, cifra situada detrás de la inflación para el mismo período (Ámbito, 2022). Esta alza impacta en los costos de los insumos y en la energía que necesita el sector papelerero puesto que no cuenta con políticas diferenciadoras ni opciones financieras para amortiguar el impacto que produce el aumento del dólar en su actividad.

Los instrumentos que el gobierno utiliza para alcanzar las metas fiscales, monetarias y de solvencia económica impactan en el mercado. La tasa de interés debe estimular y fortalecer la moneda nacional para evitar que los pesos se cambien a dólares, evitando una aceleración inflacionaria (Infobae et al., 2022). Entorno al sector celulósico papelerero las tasas de intereses afectarán la producción y la inversión, el financiamiento de capital de trabajo y las inversiones de largo plazo, los cuales se acomodarán si los prestatarios y los proyectos son solventes, es decir que generan suficientes rendimientos para cubrir los intereses.

El positivo PBI obtenido en 2021 del 3%, tras la reactivación de las industrias postpandemia, puede estancarse o caer por falta de dólares para importar energía e insumos. La proyección del PBI para 2022 y proyectada al FMI fue de una leve expansión en el rango del 3,5% y 4,5%. No obstante, los incrementos sustanciales que se van a ver reflejados en servicios como energía y gas, afectados por los conflictos internacionales, llevarán a que dicho crecimiento, no sea una realidad (Infobae et al., 2022). El sector en cuestión reflejará esta utopía de crecimiento: la energía es un insumo fundamental en el desarrollo del sector papelerero y al encontrarse en alza, atañe la rentabilidad y los costos, afectando el crecimiento.

En el tercer trimestre de 2021, la tasa de actividad, encargada de medir la población económicamente activa sobre el total de la población alcanzó el 46,7%; la tasa de empleo se ubicó en 42,9%; y la tasa de desocupación se ubicó en 8,2% (INDEC, 2022). Se reflejará la incapacidad de la economía en generar puestos de trabajo suficientes. Este indicador en el sector celulósico papelerero se traduce en disminución de gasto en los consumidores de papel, provocando una demanda mínima. La caída de las ventas y la alta tasa de desempleo afectará al sector del papel ya que los fondos destinados al desarrollo estarán dirigidos a apoyar a las masas desempleadas y habrá desaceleración económica.

Factor Sociocultural: tras la crisis vivenciada por el COVID -19, y las restricciones impuestas por el gobierno, la sociedad cambió de manera drásticas hábitos de consumo demandando productos más económicos para poder adquirir sus productos. Durante enero de 2022, la variación anual de la canasta básica alimentaria con respecto a 2021 fue de 39,3% ascendiendo a \$27.122 (INDEC et al., 2022). El papel no es considerado elemento de primera necesidad, especialmente por la existencia de productos sustitutos como son los dispositivos electrónicos lo que produce caídas en el consumo de este. Paralelamente, la sociedad actual apuesta a la economía circular, reutilizando residuos como recursos para reingresar al sistema productivo. Se cree que el eje de las cadenas de suministros sostenibles generará mejoras en los

negocios ya que busca minimizar los impactos ambientales y sociales en el agua, la energía y la tala indiscriminada de árboles (ADEN, 2022). Las empresas papeleras que poseen este diferenciador se destacarán encontrando una ventaja competitiva que los posicionará por sobre el resto. La fabricación de pasta de madera para aislar las fibras de celulosa para la producción de papel utiliza tecnologías con elevado consumo de energía y requieren la utilización de combustibles fósiles (Comisión Europea, 2020). Existe la necesidad de emplear procesos más verdes y que requieran menos energía, que sean más sostenibles y que a la vez mantengan la eficiencia de la producción de pasta de alta calidad.

Factor Ecológico: existen empresas papeleras que se destacan en la generación de productos sustentables, respetando las leyes de protección ambiental y teniendo como premisa el cuidado del ambiente y son mejor posicionadas. Aquellas empresas papeleras que basan su producción de papel en base a la deforestación, deterioro de ecosistemas (repercutiendo en la flora y fauna), uso de fertilizantes químicos y herbicidas que faciliten el crecimiento rápido de árboles para la fabricación de papel, no se encuentran alineadas con los intereses de los consumidores actuales. La consciencia social ecológica es una tendencia de construcción sustentable por medio del uso eficiente de los recursos escasos como el agua y la energía (Banco Mundial, 2022). Esto se debe al pensamiento evolucionado de los consumidores, responsables con el cuidado del medio ambiente, impulsando el cambio y acelerando la adaptación de las industrias a estas nuevas miradas de los consumidores (Manochi, 2019).

Asimismo, se han desarrollado programas y normas con el objetivo de proteger al medio ambiente y sus recursos naturales. Las Naciones Unidas, en el año 2015 diseñó 17 objetivos de desarrollo sostenible con el objetivo de que para el año 2030, las organizaciones a nivel mundial incluyan y contemplen estas estrategias con fines ecológicos (Onu.org, 2022). La producción del papel es una de las actividades con mayor impacto negativo para el medio ambiente por su proceso de fabricación, distribución y consumo, sobreexplotando los recursos naturales. No obstante, no todo el sector celulósico papelerero es nocivo para el medio ambiente ya que existen empresas que se alinean con estos programas logrando un diferenciador.

Las industrias del papel y celulosa se rigen bajo la ley 27.191, aprobada en septiembre del 2015, la misma decreta el Régimen de Fomento Nacional para el uso de Fuentes Renovables de Energía destinada a la Producción de Energía Eléctrica, modificando la Ley 26.190. El objetivo de este régimen es que el consumo de energía eléctrica nacional logre una contribución del 8% de las fuentes de energía no fósiles al final del 2017 y una contribución del 20% al final

del 2025 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2015). La Ley General del Ambiente (No 25.675), promulgada en 2002, establece los presupuestos para el logro de una gestión sustentable, preservación y protección de la biodiversidad y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos et. al., 2022). La ley de Pasta Celulosa y papel para diarios, promulgada el 27 de diciembre de 2011 No 26.736 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos et. al., 2022) asegura la fabricación y comercialización confiable de la pasta celulosa para papel estableciendo las mejores técnicas de implementación disponibles y aplicando prácticas ambientales que aseguren la preservación y protección del ambiente con un desarrollo sustentable. Las industrias en Argentina cuentan con más de 13 leyes para regular, ordenar y fomentar el uso consciente del medio ambiente conjunto a la protección ambiental.

Factor Tecnológico: innovar en el sector del papel es posible puesto que se ha desarrollado una tecnología para las materias primas a base de madera y de lignocelulosa agroindustrial con el objetivo de lograr reducción energética del 40 % y de las emisiones de CO₂ en un 80 % en las industrias de la pasta y la fabricación de papel (Comisión Europea et. al., 2020)

Las telecomunicaciones, los avances de internet y tráfico de datos facilitan las experiencias del usuario. Durante y pos-pandemia, las ventas se vieron propulsadas con la digitalización, por medio de e-commerce (ADEN et al., 2022). El sector del papel puede desarrollar un nuevo nicho explotando sus características para papel de embalaje, aprovechando esta nueva tendencia de llegada a todos los consumidores por medio de nuevos canales de venta. La existencia de una evolución en las innovaciones tecnológicas dio como resultado la inversión y el uso de redes sociales para ventas (Santander Trade Markets et al., 2021).

Factor Legal: las compañías de papel y celulosa se rigen bajo el Convenio Colectivo de Trabajo No 720/15. Este convoca a la Federación de Obreros y Empleados de la Industria del Papel, Cartón y Químicos y homologa los acuerdos celebrados entre el sector gremial y la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel, el sector empresario, mediante el cual se establecen nuevas condiciones económicas y otros beneficios para los trabajadores comprendidos en este convenio (papeleros.org.ar, 2022).

En conclusión, existen factores externos que impactan directamente en el rendimiento de los sectores y deben tener en cuenta a la hora de vender y producir. Cada una de estas

variables debe ser considerada para el desarrollo de los negocios y así asegurar el éxito. Por medio del macroentorno se observan como los diferentes factores atraviesan las industrias y dejan huellas, generando un gran impacto a la hora de evolucionar.

Análisis del microentorno

Las variables analizadas en el microentorno se explican desde la herramienta de cinco fuerzas de Porter. Por medio del análisis se conoce que tan relevante es la industria para seguir invirtiendo en la misma. Se identifican cinco fuerzas principales que se desarrollarán a continuación.

Competidores Potenciales: existen altas barreras a las entradas en el mercado de papel de impresión y de escritura local por la existencia de fuertes marcas posicionadas en el mercado, con economías de gran escala, estas empresas papeleras deben protegerse de sus competidores locales que quisieran desarrollar algún atributo similar. Tal es el caso de la papelera Celulosa Argentina S.A. que pudiese mejorar e innovar la calidad de sus líneas de papeles inclinándose hacia la producción sustentable en sus líneas de productos pues se caracterizan por la forestación responsable y el cuidado y compromiso por la comunidad.

También está el riesgo de competidores potenciales internacionales, aunque la barrera es alta dada a la gran variedad de marcas que tiene el mercado local. Hay que considerar las posibles amenazas que aún no se encuentran en el mercado, pudiendo ingresar empresas extranjeras que están posicionadas a nivel mundial: papeleras de Estados Unidos o Japón.

Empresas Rivales: las empresas rivales que están establecidas y compiten por una porción del mercado están claramente definidas. Las barreras son altas dado que la rivalidad de la industria en Argentina es alta. Existen grandes productores de papel y celulosa como por ejemplo Ledesma SAAI, Ángel Estrada, Papelera Tucumán, Ramón Chozas, International Paper, Mi Papel Original, Celulosa Argentina S.A y Papelera Cumbre S.A por mencionar ejemplos. Cabe destacar que la única empresa que produce papel de caña en Argentina es Ledesma SAAI, sin embargo, las mencionadas empresas rivales cuentan con posicionamiento y prestigio consolidado.

Bienes Sustitutos: los bienes sustitutos del papel son los dispositivos electrónicos. Estos poseen la barrera baja puesto que tienen los atributos que cumplen con la misma función de una manera diferente. Esta opción es sumamente válida para aquellos consumidores que prefieren preservar el medio ambiente y no utilizar hojas. La Universidad Nacional del Litoral en su artículo *Reciclar, Reducir y Reemplazar Papel* (2015), demuestra cómo, con el objetivo de cuidar el medio ambiente, es mejor utilizar medios electrónicos y dejar de utilizar 144 resmas

equivalentes a 72.000 hojas aproximadamente, equivalen a 4 árboles, o 2300 kg de madera, 15 m³ de agua y 9600 Kw/h, sin mencionar los 1500 kg de residuos

Poder de Negociación de los proveedores: en cuarto lugar, el poder de negociación con quienes les provee a la industria papelera de materia prima y/o insumos para la producción de sus productos, por ejemplo, la energía por medio de los paneles fotovoltaicos. En esta industria, los proveedores poseen bajo poder de negociación ya que en Argentina se cuenta con variadas empresas dedicadas a ese rubro. Por tal motivo no cuentan con alto nivel de negociación. Es importante que la capacidad de esta amenaza sea detectada a tiempo para mejorar las condiciones de rentabilidad.

En el caso de los proveedores de maquinarias de fabricación papel que poseen una especialidad específica o que la disponibilidad de menor tendrá un mayor poder de negociación ya que por la naturaleza de su negocio, la empresa papelera no podría integrar esos procesos o cambiar de proveedor de manera dinámica.

Poder de negociación de los compradores o clientes: en el caso del papel, como resmas, cuadernos y demás derivados, son de fácil reemplazo ya que poseen características similares y poco distintivas. Asimismo, existe gran cantidad de productores y oferentes. Los clientes pueden elegir por precio o exigir mayor calidad.

En conclusión, por medio de este marco, se analiza los competidores del negocio: es útil para las industrias pues analiza no sólo los clientes sino también los proveedores oportunidades y amenazas de la empresa impactando directamente la competitividad de esta.

Análisis interno

Cadena de Valor

La cadena de valor apunta a definir como es la situación de la empresa en competitividad, dinamismo y como es sostenible en el tiempo. De la papelera Ledesma, se necesita conocer: la competencia y al mercado y las limitaciones. Puede ser agrupada en dos, según su funcionamiento y actividades comunes: por un lado, las actividades básicas o primarias y, por otro lado, las actividades de soporte. (Hill, Jones, y Schilling et al, 2015)

Actividades Primarias de la Empresa Ledesma – UEN Papel y Celulosa

- *Investigación y desarrollo:* Ledesma orienta sus inversiones al desarrollo hacia el uso eficiente de los recursos y a disminuir el impacto en el medio ambiente. Cuenta con

investigación agronómica aplicada a la caña de azúcar y avances en biotecnología que permiten desarrollar nuevas variedades en base a investigaciones en biología molecular, genética y bioquímica aplicada. (Ledesma et al., 2022).

- *Compra/Insumos:* Ledesma obtiene la celulosa y el papel a partir del bagazo mezclado con fibra larga. Esta materia prima es obtenida de las 35.000 hectáreas de caña de azúcar que posee la empresa. Además, genera su propia electricidad de 51.000 KW y 1400 km de canales de riego y 600 km de rutas construidas y mantenidas por la empresa lo cual representa costos bajos de insumos para su industria. (Ledesma et al., 2022).

- *Producción:* la empresa se encarga de cultivar y cosechar la caña de azúcar. Una vez llevada a la planta agroindustrial de Jujuy, se limpia y corta para ser pasada por el molino. Del bagazo de caña se obtiene una pulpa marrón obtenida de los digestores. Se extrae el jugo y la fibra de la caña. Una vez blanqueada y lavada con el método de cloro elemental, la pulpa es llevada a la máquina de papel para producir los productos deseados. Las hojas se prensan y secan al vapor, luego pasan por rodillos que le dan el espesor deseado. En la bobinadora se enrolla y se corta en el tamaño deseado. Por último, en la mesa de corte se convierte en bobinas y resmas grandes de papel obra, blanco y de color, resmas pequeñas de papel obra, blanco y de color, formularios continuos para la impresión en matriz de punto, laser y Offset, cuadernos y repuestos escolares y de papelerías comercial, resmas planas de papel ilustración y etiquetas (Ver Anexo 1, p.48) (Ledesma, 2022).

- *Marketing y ventas:* Ledesma posee un 44% de market share. Sus productos son vendidos mediante canales directos (tienda virtual) e indirectos (mayoristas y minoristas). Ledesma no cuenta con inversiones significativas en publicidad. No obstante, para sus productos Gloria y Éxito, contrató a la empresa de publicidad Quiroga Medios buscando delegar la planificación, estrategia y compra de medios para la comunicación. El objetivo planteado por el departamento de marketing es dar conocer que el papel de las marcas mencionadas es fabricado con caña de azúcar, siendo una alternativa más sustentable (Totalmedios, 2021). Además, para conocer mejor a sus clientes y consumidores, se trabaja con maestras mediante reuniones periódicas y directas. El objetivo es evaluar el diseño de sus productos escolares para entender al consumidor y brindarles el diseño y la calidad que ellos esperan (Ledesma et al., 2022).

- *Servicio al cliente:* cuenta con servicio post venta. Los clientes reciben anualmente una encuesta de satisfacción con el fin de medir su grado de satisfacción, el cual indica un 63%, mientras que el índice de NPS llegó al 68% (Ledesma et al., 2022).

Actividades de Soporte de la Empresa Ledesma – UEN Papel y Celulosa

- *Administración de los materiales:* cuenta con un plan de abastecimiento estratégico que incluye M6S en almacenes. Ha incorporado automatización en la logística y se encuentra desarrollando el modo ferroviario. Incluye un programa de mejora en el tránsito de los camiones y aumentar la productividad del despacho. Se continúa optimizando el modelo de abastecimiento mediante el desarrollo de un programa de transformación (Ledesma et al., 2022). Es destacable que, Ledesma, cuenta con logística interna y externa. Para la primera, DEPFLE SA es la empresa propia de Ledesma encargada la gestión de inventario de materia prima mediante el método push, según los tiempos de cosecha de la caña (Van Balen Blanken, 2018). Ledesma utiliza el Paso Jama en Jujuy para proveer a sus clientes del Pacífico: Perú, Colombia y Ecuador invirtiendo medianamente en logística (Ledesma et al., 2022). En cuanto a la logística externa, se basa en la distribución de productos terminados mediante el método pull, de acuerdo con la demanda del mercado. Los productos terminados son transportados por camiones 1300 km a los depósitos y plantas en diferentes puntos de distribución (Van Balen Blanken et. al., 2018).

- *Recursos Humanos:* en Ledesma ponen a las personas en el centro: el perfil profesional es tan importante como la calidad humana. El máximo órgano decisor es la asamblea de accionistas. El directorio es quien conduce todas las unidades de negocio de manera estratégica, y las decisiones operativas son responsabilidad del gerente general (Ledesma et. al, 2022). En cuanto a su cultura empresarial, se caracterizan por ser innovadores, para la mejora continua de los empleados con un perfil direccionado fuertemente hacia la ética y la transparencia.

- *Sistemas de Información:* actualmente implementado un plan de transformación digital para ser más eficiente. Apuesta a la tecnificación productiva: nuevos sistemas de gestión de la información ERP y de mano de obra, para mejorar proceso, tiempos y seguridad, desarrollo de sistemas de riego eficiente a través de internet de las cosas y el constante monitoreo para mejorar la productividad de los equipos mecánicos (El Cronista et. al., 2022). La Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa es el centro de investigación y tiene como objetivo obtener variedades de cañas resistentes a enfermedades o con mejores atributos que beneficien a la planta (Ledesma el al., 2022).

- *Infraestructura de la empresa:*

1. Recursos financieros: Ledesma S.A.A.I. es una sociedad anónima, agrícola e industrial. Son parte del grupo empresario: Castinver; comercializa papeles y cuadernos

producidos por el grupo; Bio Ledesma: especializada en la producción y venta de bioetanol; Ledesma Frutas (ex Citrusalta S.A.); producción de frutas frescas entre otros; Glucovil S.A.; 30% de las acciones, dedicada a la molienda húmeda de maíz de San Luis; UTE Aguara güe: 4% de las acciones, dedicada a explorar y extraer el petróleo y el gas en la provincia de Salta.

2. Recursos materiales: Ledesma cuenta con 150 hectáreas propias, un complejo agroindustrial con 100.000 hectáreas en la reserva de biosfera de Yungas y 10 plantas productivas en Jujuy, Salta y San Luis. (Ledesma et. al., 2022).

3. Recursos humanos: directores, accionistas para la conducción estratégica, un gerente general y once direcciones.

4. Unidades de negocio: Cada UEN se auto administra y se hace cargo de todos los procesos que afectan al producto de la unidad. En lo que respecta a la unidad de negocio del papel, se encuentra la gerencia del negocio del papel y tiene bajo su mando la gerencia de logística, gerencia comercial y gerencia técnica. Por último, la organización cuenta con un proyecto llamado Génesis XXI, el cual es un plan estratégico a 10 años que busca la transformación integral de la compañía (Ledesma et. al., 2022).

El objetivo de la cadena de valor es analizar desde el interior de la empresa, todas las actividades involucradas en el desarrollo, elaboración y gestión y lograr identificar qué actividades son las que agregan valor a la estrategia de la empresa y cuál es la base de la ventaja competitiva.

FODA

Es posible también hacer un análisis más profundo de una empresa interna y externamente por medio de un análisis FODA según sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La meta de este análisis es crear el modelo de negocio de una empresa que mejor combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera. Se comparará los diferentes caminos estratégicos y para luego identificar aquel que mantendrá la ventaja competitiva (Garrido González, 2014).

Análisis	
Interno	Externo
Fortalezas	Oportunidades
<p>Uso de energía por medio de los residuos de la caña de azúcar y de la materia prima renovable con el objetivo de promover la sustentabilidad.</p> <p>Adaptación y ampliación de su cartera de productos en el mercado con la incorporación de diferentes líneas lo que genera ventaja competitiva en los diferentes grupos.</p> <p>Productos de calidad, posicionamiento de mercado y servicio al cliente orientado hacia una estrategia de diferenciación.</p> <p>Posicionamiento geográfico estratégico que brinda ventaja competitiva para la producción de la materia prima.</p> <p>Políticas de calidad definidas y avaladas por diferentes normas lo que respalda su actividad.</p> <p>Fuerte infraestructura necesaria para desarrollo de la actividad de las diferentes UEN.</p> <p>Política de sostenibilidad: cuenta con 25 iniciativas para todo el Grupo</p> <p>Gestión del agua, reducción de emisiones GEI para todo el Grupo Ledesma, gestión de residuos, biodiversidad con el objetivo de preservar el medio ambiente y ser fiel a sus valores corporativos.</p> <p>Grupo Ledesma se alinea con los 11 objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a 2030 de Naciones Unidas para alinearse a las necesidades medioambientalistas mundiales.</p> <p>Desarrollo de calidad de papel de embalaje y buena aceptación de los clientes. Este producto se diseñó para solventar la pérdida de ventas de papel por cambios en el consumo.</p>	<p>Tras la pandemia, aumento de los volúmenes de ventas en línea, lo que requiere del papel de embalaje sustentable para proteger los productos y realizar los envíos a todo el país.</p> <p>Nuevos mercados y clientes con el papel de embalaje.</p> <p>Obtención de nuevos consumidores de papel por medio del marketing integrado y diferenciado de los productos sustentables en los canales correctos.</p> <p>Aumento de las ventas digitales provocó aumento de la demanda de papel embalaje.</p> <p>Ventajas del papel encapado para una mejora en la rentabilidad.</p> <p>Planificación estratégica de diferentes áreas de la empresa.</p> <p>La UEN de papel y celulosa del Grupo Ledesma tiene la oportunidad de aumentar sus volúmenes de ventas ofreciendo nuevas soluciones de papel de embalaje sustentable a los clientes del país. Esto se logrará por medio de nuevos canales, como las plataformas digitales y nuevos mercados que atraerán mayor número de clientes. Aquel segmento que tenga una tendencia ambientalista es la que se encontrará espacialmente atraído por esta nueva línea emergente. Por medio del marketing diferenciado e integrado se pueden captar la atención de aquellos consumidores que les interese los papeles sustentables. Si se planifica estratégicamente diferentes áreas de la empresa llevando adelante planes de acción se podrá aumentar la rentabilidad.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>El Grupo Ledesma posee poco acceso a financiamiento en comparación con otros países papeleros de América Latina como Brasil para la producción y desarrollo de nuevos diseños industriales.</p> <p>No hay una estrategia clara de marketing que guíe a la organización hacia el crecimiento de mercado lo que impacta directamente en el resultado de las ventas.</p> <p>Falta de planificación estratégica para el recupero de ventas de papel. Si bien se desarrolló el papel de embalaje para solventar estas pérdidas, el posicionamiento y la venta de este se encuentra en un crecimiento muy paulatino. Por lo tanto, se puede decir que existe una falta de posicionamiento de nuevo producto de papel de embalaje.</p> <p>No cuenta con venta directa al público. Esto se traduce en pérdida de rentabilidad.</p> <p>Organización muy rígida lo que hace que sea poco flexible para cambios. Durante la pandemia, no se flexibilizó ante los grupos de riesgo lo que resultó en significativas pérdidas de empleados. No se cumplieron protocolos siendo Ledesma una de las empresas con mayores contagios durante el COVID-19.</p> <p>Comunicación lenta, puede generar problemas motivacionales los empleados.</p> <p>Su producción depende del clima, esto hace que dicha producción se pueda ver afectada.</p>	<p>Fuertes competidores internacionales como lo son los mercados de Uruguay y Brasil con buenas regulaciones para el negocio próspero.</p> <p>Caída del consumo del papel en los últimos 4 años debido a cambios de consumo en los diferentes segmentos del mercado.</p> <p>Caída de venta por causas externas como pandemia y aún no se recupera y se debe actuar en pos de este escenario.</p> <p>Contexto económico de nuestro país que produce incertidumbre e inestabilidad financiera y económica.</p> <p>Desarrollo de nuevas tecnologías que puedan dejar obsoletos algunos productos sino se invierten en las mismas.</p>

(Fuente: Elaboración propia (2022))

Matriz BCG

En el caso de la Matriz BCG, para el manejo de portafolio de productos en BCG se estableció un eje de la matriz como consecuencia de la escala logarítmica de la participación en el mercado, como la comparación de dicha participación con las compañías del mismo sector, y en el eje vertical la ratio de crecimiento esperado del mercado (Kiechel III, 2010). En el caso de Ledesma y tal como lo señala Henderson (1970) al poseer diversos productos debe saber manejar su portafolio, generar retornos y donde sea posible invertir estos retornos:

Producto Vaca	Producto Estrella
<p>Azúcar: Alta participación en el mercado. Ledesma es líder en el rubro azucarero por su prestigio y posicionamiento empresarial a lo largo de los 100 años que lo abalan. Ledesma vendió 344.500 toneladas de azúcar durante 2020/2021, 3.1% por encima del año anterior. Existe un importante crecimiento de las exportaciones que sumaron un total de 96.400 toneladas, contra las 42.600 exportadas en el Ejercicio anterior. Respecto al consumo masivo, es importante resaltar que en 20/21, las ventas de sus tres nuevos productos derivados del azúcar han vuelto a tener un crecimiento importante: Azúcar Rubia Mascabo obtuvo un crecimiento del 113%, Azúcar Light un 65% de crecimiento y Edulcorantes un 30%.</p>	<p>Sector agrícola-ganadero: Elevado crecimiento. Posee menor volumen de ventas y mayor costo por unidad. Actualmente apuesta a la tecnificación productiva: generará mejoras en la rentabilidad de costos, le permitirá seguir creciendo en la operación en cuanto a volúmenes de ventas. Ledesma duplicó el potencial de producción ganadera que tenía en 2016. Para el Ejercicio 2021/2022, Ledesma planea producir, en 35.566 hectáreas de cultivos, 145.000 ton de granos con un aumento en un 43 % de su producción de maíz y un 18 % de su producción de soja, entre otros, ejercicio anterior.</p>
Producto Perro	Producto Interrogante
<p>Para el grupo Ledesma no se encuentran productos con poca participación de mercado y bajo crecimiento, lo cual se requiere deshacerse del mismo.</p>	<p>Papel de embalaje: actualmente baja rotación pues comenzó su producción y venta en 2019 con el objetivo del recupero de ventas por pérdida en los volúmenes papel de librería. Es un interrogante puesto que debe posicionarse en el mercado, entender el comportamiento de los consumidores y las temporalidades de los mismos. Si bien actualmente producen 130 mil toneladas anuales de papel, aproximadamente el 40% de la producción nacional (17 % menos que en el ejercicio anterior). La distribuidora Castinver S.A.U. vendió 17.617 toneladas de papel, un 10% más que el Ejercicio anterior pese a la caída antedicha en los papeles de impresión y escritura. La buena performance se debió a que logró canalizar gran parte del papel de embalaje que produjo la fábrica</p>

(Fuente: Elaboración propia (2022))

:

Marco Teórico

Este trabajo de asesoramiento utilizará como herramienta la planificación estratégica. Existen diversos autores y enfoques que aportan a su desarrollo y la gran mayoría sostiene que se utiliza para crear planes para un progreso óptimo de los objetivos postulados, generando un impacto positivo en el desempeño de las compañías, mediante la estrategia planificada, decidiendo hoy lo que se hará en el futuro.

Planificación Estratégica

Tal como expresa Sainz de Vicuña Ancín (2017), la planificación estratégica consiste en un proceso de definición del momento actual proyectando lo que se quiere ser en el futuro. Por medio de esta herramienta, la reflexión y el pensamiento estratégico se plantea un horizonte de los próximos 3 años para lograr diferentes objetivos.

De acuerdo con Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954) la planificación estratégica es un proceso continuo, que se utiliza para tomar decisiones en el presente y que implicarán riesgos futuros respecto a los resultados esperados. Incluye una reevaluación sistemática de los resultados obtenidos frente a las expectativas esperadas.

Ansoff en su libro *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (1997) establece que el resultado final de la dirección estratégica es el potencial del logro futuro de los objetivos de la organización y se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización con las capacidades de esta.

Laínez y Bellostas en su artículo *Modelos Estratégicos* (1991), plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.

En el artículo de Fuentes y Luna Cardozo, *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo* (2011) postulan que toda organización debe buscar la mejor manera de lograr los mejores niveles de productividad y calidad que les permita ser competitivas, alcanzando las metas establecidas. Por esto, deben establecer un mecanismo que les permita prever a futuro, considerando los factores externos e internos, con el fin de determinar las mejores estrategias y tácticas que los conduzcan a cumplir sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planificación estratégica y sus modelos de aplicación.

Conforme a Fernández Romero & Díaz De Santos, en su libro *Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones* (2004), la planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

De acuerdo con la publicación en *Revista Espacios*. Vol. 38, el artículo de García, Durán y Cardeño llamado *Proceso de Planificación Estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad* (2017), se menciona que para una adecuada gestión el gerente debe mirar hacia el futuro, anticipar los cambios considerando sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas para reducir la incertidumbre. La planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno en consonancia con las metas, destacando en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. La gestión estratégica es un proceso permanente que dirige a las organizaciones para abordar el mínimo de riesgos.

Existen tres razones para entender la importancia de la planificación estratégica en una corporación según Robbins & Coulter (2014): evaluar el desempeño de la organización, hacer frente a la incertidumbre de constantes cambios por medio de análisis y detección de estos factores y contribuir al orden y coordinación de todas las partes de la organización para la obtención de los objetivos generales.

El plan estratégico, aplicado en forma sistemática, proporciona beneficios. Entre los más destacados, McDonald & Leppard (1994) mencionan: se mejora la coordinación de las actividades, se identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, se aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, se reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, se obliga a la dirección de la empresa a pensar en el futuro, se ajustan los recursos disponibles y se mejoran las oportunidades.

Estrategias planteadas para el reporte actual

Por medio de la planificación estratégica se implementarán dos estrategias fundamentales para alcanzar los objetivos que se desarrollarán más adelante:

Estrategia Corporativa

Aquella estrategia que le otorga a la empresa una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a sus competidores, generando mayor rentabilidad es definida por Hill, Jones & Schilling (2015) como estrategia corporativa.

Penrose en su libro *Teoría del crecimiento de la empresa* (1962), expone que el crecimiento se debe a las modificaciones internas de la empresa, la acumulación de capital físico y humano, que reflejarán cambios y evidenciarán una mayor aceptación de los productos y/o servicios de la organización. El crecimiento es un proceso que se genera de adentro hacia afuera; la adecuada disposición de los recursos internos permite que la organización logre un posicionamiento externo que le permita crecer.

En los Cuadernos de Administración PUJ, 19, Blázquez, Dorta y Verona, publicaron *Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial* (2006) donde definen el crecimiento empresarial como un proceso de adaptación a los cambios promovido por un espíritu emprendedor del directivo empresarial que necesita ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos; realizando cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, avalado por la capacidad financiera de la empresa y que a través de dicho proceso permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo.

Dentro de la estrategia corporativa, de acuerdo con Robbins & Coulter (2014) se puede mencionar la estrategia de crecimiento por concentración. La misma busca ampliar el número de mercados y los volúmenes de ventas o los productos que ofrece, ya sea con sus líneas de negocio actuales o formando otras. Además, la estrategia de crecimiento busca incrementar los ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. El crecimiento por concentración es cuando la empresa se enfoca en su principal línea de negocios, aumentando la cantidad de productos que ofrece o buscando atender más mercados con ella.

Estrategia Competitiva

Existen tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Michael Porter, 2008) de las cuales se desarrollará la estrategia de diferenciación, basada en características que brindan una distinción, y agrega un nivel superior en el producto y se enfoca en un segmento específico del mercado. Como resultado, la organización obtendrá márgenes más altos de utilidad, debido a que las barreras de entrada de los competidores serán más altas por la fidelidad de los clientes por esta característica única. Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (2010), menciona que lograr diferenciación significa que una empresa intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, comercialización, servicio, imagen, calidad, valor agregado, innovación, cuidado del medio ambiente y alta calidad, por mencionar algunas.

Adicionalmente, la estrategia de diferenciación implica que los productos o servicios ofrecidos posean características valoradas por el cliente (Robbins & Coulter, 2014)

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La responsabilidad social empresarial, es una diferenciación en las corporaciones puesto que no todas ellas la desarrollan. De acuerdo con la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), la RSE es cuando se satisfacen las necesidades del tiempo presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, utilizando sólo las capacidades del medio ambiente. Supone lograr armonía entre el desarrollo humano, siendo atravesado por la dimensión ambiental (Alea, 2005).

Según Ricardo Fernandez, autor del libro Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial (2012), la RSE es una filosofía que adopta la empresa hacia los negocios y que voluntariamente incorpora en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés, con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente.

Conforme a Robbins & Coulter (2014), las organizaciones socialmente responsables son aquellas que hacen lo que pueden por mejorar la sociedad y hacer lo correcto. Son aquellas empresas que, generan utilidades y les interesa proteger y mejorar el bienestar de la sociedad; con la convicción de que las corporaciones viven en comunidad y no aisladas, van más allá de sus obligaciones legales y económicas, sino que resulte beneficiosa para la sociedad.

Para el caso presente, se optó por Sainz de Vicuña Ancín y su concepto de planificación estratégica puesto que más allá de una acción (Drucker) y un proceso (Fernández Romero & Diaz De Santos) es una reflexión, apoyada de las herramientas adecuadas, encaminada a definir la dirección futura, atravesada por la transformación. Conforme a Sainz de Vicuña Ancín, sólo aquellos que se adapten e innoven, lograrán sobrevivir. En un país dinámico, inestable, con mercados turbulentos, es necesaria el replantearse constantemente donde estaba ayer, donde estoy hoy, donde quiero estar mañana y como haré para conseguirlo.

En conclusión, es necesario exponer y conocer todas las teorías y estrategias para determinar cuál es el paradigma que mejor aplica según los objetivos de cada organización. La planificación estratégica logra el plan hacia la meta de la corporación, establecida desde el presente hacia el futuro, alinea los esfuerzos para mantenerse en el camino del objetivo. Se aplica las estrategias corporativas y competitivas con el objetivo de obtener mayor rentabilidad, destacando acciones únicas como es la RSE.

Diagnóstico y Discusión

Luego de haber hecho el respectivo análisis de situación externo e interno de la empresa, se lograron identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este reconocimiento es la base para la planificación estratégica que se sugiere, enfocada en el crecimiento por concentración y en la diferenciación que brindan sus papeles sustentables junto a su RSE. Esto dará como resultado el aumento de volumen en ventas de papel y mejoras en la rentabilidad.

Grupo Ledesma cuenta con sólidas fortalezas que se reflejan en su prestigio trayectoria, fuerte infraestructura necesaria para desarrollo de la actividad de las diferentes UEN, cada una de ellas, con fuerte perfil sustentable. Su gestión del agua y de energía lo hace ser considerado una empresa verde. Ledesma logra adaptarse y ampliar su cartera de productos para el mercado con la incorporación de diferentes líneas lo que genera ventaja competitiva en los diferentes grupos.

Cabe destacar las amenazas que enfrenta la UEN de papel y celulosa del Grupo Ledesma. En los últimos 4 años se ha observado un cambio de consumo en los diferentes segmentos del mercado del papel. Existe una caída en ventas por causas externas como la pandemia y cambio de hábitos y se debe actuar en pos de este escenario. Así mismo, el contexto económico de nuestro país, con pérdidas del poder adquisitivo, que produce inestabilidad e incertidumbre financiera y económica obliga a los consumidores a prescindir del papel, producto que habitualmente consumían. Este contexto, sumado a la conciencia ambiental ecológica, hace que el uso del papel quede en segundo plano y se opte por elegir productos sustitutos. Los dispositivos electrónicos logran reemplazarlo. Procesos que solían volcarse en papel se hacen actualmente de manera digitalizada provocando caída de consumo y pérdidas de ventas de papel.

Simultáneamente, tras meses de aislamiento por la situación de emergencia a nivel mundial, se experimentó un crecimiento en las compras online. Este cambio en la modalidad de consumo brinda la oportunidad de abrir nuevos caminos hacia las ventas de papel de embalaje sustentable, posibilitando el empaquetado de productos y crecimiento en ventas de papel en este nuevo segmento. Particularmente en Ledesma, el papel de embalaje aún no se encuentra completamente explotado dado a la etapa de introducción en que se encuentra el producto. Hace poco más de dos años que salió al mercado, los consumidores y compradores potenciales no conocen aun este producto y consecuentemente las ventas avanzan más lentas. Para potenciar este producto es necesario invertir en promoción dirigida al mercado más receptivo. Por tal motivo, se propone aprovechar estas nuevas tendencias digitales y crecer en la venta del papel de embalaje por medio de un modelo de negocios exitoso. Este trabajo tiene

como objetivo una planificación estratégica que organice, adapte y mantenga un modelo de negocios que le permitirá crecer de manera efectiva en la industria del papel.

De esta manera, se intenta crecer en volúmenes de papel desarrollando estrategias dirigidas al papel de embalaje sustentable; producto emergente para el grupo y con una ventaja competitiva destacable por tener una característica valorada por los consumidores. Su crecimiento estará ligado no solo al cambio de hábitos de compras online sino además al cuidado del medio ambiente.

Para lograr el mencionado crecimiento, se deben abordar ciertos aspectos que tienen áreas de mejora. Se requiere de una planificación estratégica para el crecimiento por concentración en papel de embalaje sustentable buscando posicionamiento del producto junto con el desarrollo de nuevos mercados. De esta manera su crecimiento dejará de ser paulatino y alcanzará volúmenes deseados para lograr una mejor rentabilidad. Al ser un producto sustentable, será preferido por sobre otras marcas.

Respecto al marketing, la empresa no logra transmitir en forma consistente el impacto de sus acciones sociales, económicas y ambientales que lleva adelante como Grupo y para esta UEN. Se observa además que sus redes sociales están disgregadas en diferentes productos, poseen diferentes perfiles y sin cantidades significativas de seguidores con una real llegada y receptividad. La falta de vínculos sólidos entre los consumidores y el reconocimiento de la marca como papel sustentable es otra debilidad detectada. Esta área, no posee una estrategia clara de marketing que guíe a la organización hacia el crecimiento de mercado lo que impacta directamente en el resultado de las ventas.

Es importante mejorar el clima laboral de la empresa mediante políticas de desarrollo sostenible en todas las áreas. Tras la crisis sanitaria transcurrida por el COVID-19, los empleados se encuentran desmotivados por las faltas de protocolos que debieron prevalecer para el cuidado del personal. Es necesario capacitar a los rangos medios y altos en cuanto a mejorar la prosperidad de los empleados para que su productividad sea mayor.

Cabe destacar que la propuesta está alineada a la visión, misión, modelo cultural empresarial y valores tanto del grupo como del negocio del papel.

Se obtendrá un crecimiento en ventas por medio del posicionamiento del papel de embalaje sustentable, promocionando las ventajas competitivas, diferenciadoras, de manera efectiva, y generando un mejor clima laboral entre los empleados por medio de capacitaciones. Esta perspectiva invita a la compañía del caso a innovar para generar mejores utilidades.

Propuesta de Aplicación

Plan de Implementación

En base al diagnóstico expuesto, se desarrolla la propuesta de aplicación con el objetivo de abordar la problemática encontrada en la UEN de papeles y celulosa del Grupo Ledesma.

Por medio de una planificación estratégica, se intenta aumentar los volúmenes de ventas de papel, utilizando las estrategias de crecimiento enfocado y diferenciación reflejada en la RSE. Se presenta a continuación, en una primera instancia, la etapa estratégica, donde se encuentran el plan de acción compuesto por un objetivo general y objetivos específicos, a través de los cuales, en una segunda instancia se presenta la etapa táctica donde se proponen métodos de implementación. Las mismas harán hincapié en la necesidad de abordar al menos 4 áreas de la UEN para poder obtener los resultados.

En el plan de acción, se enmarcan los objetivos y estrategias a llevar a cabo en base a la visión y misión que posee la empresa determinando si los mismos se asemejan a lo que este reporte de caso plante.

Misión, Visión y Valores

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 sus fuerzas de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores”. (Ledesma, 2022)

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, 2022)

Valores: “El Grupo Ledesma espera que sus empleados se desempeñen con estándares en sus acciones, siguiendo valores morales y éticos. Los valores del Grupo Ledesma son: ética, las personas, desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, seriedad, innovación-creatividad, eficiencia, calidad, servicio al cliente, cliente interno, utilidades, disciplina y coherencia”. (Ledesma, 2022). Son seleccionados estrictamente en función de su desarrollo empresarial.

Después de lo previamente expuesto, se puede afirmar que tanto la misión, como la visión y los valores están alineados con el fin del reporte de caso y sus bases estratégicas

planteadas. Desarrollar papeles y cuadernos desde el bagazo, de manera sustentable, es una ventaja competitiva que guiará a la empresa a maximizar la rentabilidad y crecer en ventas ganando no solo competitividad sino un mejor posicionamiento y diferenciación en el mercado. Sus valores determinan el comportamiento ante sus clientes que le otorga confianza y seguridad.

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General: Aumentar la rentabilidad de la UEN de papel y celulosa por medio del crecimiento enfocado y la diferenciación del papel de embalaje en un total del 32% para mayo 2025.

Fundamentación: Este objetivo parte de la base de análisis de evolución de los estados financieros y contables 2020/2021. Al cierre del ejercicio se produjeron 12.762 toneladas del nuevo producto, papeles para embalaje, con el fin de enfrentar la fuerte caída de consumo del papel para escritura e impresión, que había afectado el ejercicio anterior por el impacto de la pandemia de Covid 19. (Ledesma et.al., 2021). La línea de papeles para embalaje blanco y marrón puede ser utilizados en fabricación de cajas de distintas características, bolsas de papel entre otros usos. Se intentará un crecimiento en el mercado interno mediante la expansión y producción de mayores volúmenes del papel de embalaje. Se ha detectado un crecimiento significativo en el consumo y por lo tanto se apostará al desarrollo de nuevos mercados. La mayor productora y exportadora de papel para embalaje de Brasil, Kablin, es un referente de la industria. En 2019, la productora anunció el Proyecto Puma II en el cual se adquirirán 2 maquinarias: que entre ambas producirán más de 900 mil toneladas de Eukaliner®, kraftliner 100% sostenible, obteniendo de la fibra de eucalipto. Como resultado, elabora papel de embalaje de alto rendimiento, estructura final de los envases y productos industrializados. Considerando dicho proyecto, Kablin alcanzará la capacidad instalada de 4,7 millones de toneladas anuales de papel de empaque (argentinaforestal.com.ar). Este crecimiento se ve impulsado por la necesidad de sustituir el plástico de un sólo uso por una opción más sostenible. Además, la renovación tecnológica y aumento de la capacidad de producción otorgan una perspectiva positiva en el mercado emergente.

Objetivos Específicos

OBJETIVO 1: Incrementar el posicionamiento del papel de embalaje en un 6% producto de un plan de marketing digital para mayo 2025.

Fundamentación: El papel de embalaje sustentable Ledesma debe ser reconocido por su atributo diferenciador. Para esto, se desarrollará un plan de marketing digital que lo posicione y destaque. Tiene el objetivo de crear comunidades online y redes sociales para promocionarlo

y ser el top of mind de los productos en cuanto a papel para embalar. Posicionarse en los medios que son tendencia ayudará a la marca Ledesma papeles de embalaje a generar visibilidad y generar potenciales clientes que posteriormente se traducirán en ventas.

OBJETIVO 2: Aumentar el ingreso por ventas en un 5% anual, a través del desarrollo de mercado local, producto de un nuevo canal de ventas para mayo 2025.

Fundamentación: El papel para embalar sustentable cumple un efecto relevante en la cadena de valor, partiendo de la materia prima de la caña de azúcar, generando un valor agregado en la industria papelera. El primer escenario que se presenta es la necesidad de ofrecer soluciones de embalaje robustos debido al incremento de ventas online. Tras la pandemia del COVID-19, el comportamiento de consumo ha demostrado una tendencia hacia las compras digitales. Todos aquellos comercios que tienen la necesidad de hacer envíos a lo largo del país y desean hacerlo de una manera diferenciadora podrán utilizar papel de embalaje sustentable. La cadena logística, el almacenamiento y las distancias que recorre el paquete hasta llegar a destino final son clave a la hora de seleccionar la protección de cualquier producto. Se creará un e-commerce para ofrecer los productos envolventes sustentables. Se presenta el desafío de brindar un papel para embalar capaz de soportar manipulaciones hasta llegar al destino y que además sea sustentable para el beneficio del medio ambiente y la comunidad. El papel de embalaje es la carta de presentación y conecta al vendedor con el cliente

OBJETIVO 3: Dotar de conocimiento para profesionalizar al 80% a los colaboradores en el plazo de 1 año sobre la importancia de la RSE.

Fundamentación: Al impulsar las ventas de papel de embalaje, es necesario capacitar y concientizar a los colaboradores. Tanto el gerente como los empleados de la empresa debe conocer la trascendencia en la que participan. La RSE implica marcar una diferencia en la obtención de la materia prima, producción, elaboración y posterior venta del papel de embalaje. Es una diferenciación destacable puesto que las empresas que lo aplican están comprometidas no solo con el medio ambiente sino con la sociedad y sus clientes. Para lograrlo, se llevarán a cabo talleres dictados por un especialista, una vez por mes, con posterior evaluación.

OBJETIVO 4: Mejorar el análisis de información en un 70% a través de la implantación del sistema de gestión e información Salesforce - CRM y su módulo de ventas para evaluación y predicción del comportamiento del negocio y toma de decisiones, para mayo 2025.

Fundamentación: Para una buena gestión de las actividades que lleva adelante la empresa en sus diferentes áreas es necesario la aplicación de un CRM como Salesforce. El objetivo es gestionar las relaciones con el cliente: administrar, analizar las interacciones, anticiparse a las necesidades y deseos optimizando la rentabilidad con el objetivo de aumentar las ventas. Puesto que permite administrar a los potenciales clientes, las cotizaciones, las facturaciones y pagos, el sistema ayuda a simplificar los negocios enfocados en la industria, mejorando la productividad de sus asesores con la plataforma intuitiva. El objetivo de esta es ayudar a las empresas a vender más, en menos tiempo. Se obtienen mayores leads, se observa más productividad en los vendedores y se refleja en mayor efectividad en los reportes de ventas (Salesforce.com).

Alcance:

- Temporal: el horizonte temporal de esta propuesta se enfoca para mayo 2025
- Geográfico: la propuesta tendrá una aplicación en el ámbito nacional.
- de Contenido: la propuesta explotará la estrategia de crecimiento enfocado y diferenciación como ventaja competitiva, papel de embalaje producido 100% sustentable en las áreas de comercialización, marketing, capacitación laboral, Recursos Humanos y finanzas.

Plan de Acción - Estrategias por desarrollar

Luego de definir los objetivos generales y específicos, se proponen las siguientes tácticas para resolver las temáticas presentadas, en respuesta a los mismos:

Estrategia 1: Posicionamiento de la marca Ledesma -Papeles de embalaje, en redes sociales.

Para el primer objetivo específico se propone robustecer la estrategia de marketing digital. Si bien, para cada línea de producto de papel y cuadernos la empresa posee redes digitales activamente, no ha explotado aún el potencial del papel de embalaje por medio de las redes. Al no tener reconocimiento previo, los especialistas afirman que se necesitan al menos 6 meses de trabajo sostenido para lograr el impacto esperado. Comunicando la ventaja competitiva de la sustentabilidad de sus papeles de embalaje, dará a conocer esta nueva línea de productos y llegará a consumidores que necesiten cubrir la necesidad.

Para comenzar con el plan de acción, se entrevistarán al menos 6 Community Managers. Es imprescindible armar un equipo sólido dedicado a esta actividad por lo que se contratará a 3

siendo uno de ellos el líder del proyecto. El objetivo de la conformación de este grupo es contar con personas enfocadas y especializadas en el reconocimiento de marcas en medios digitales. Esto asegurará el flujo de ventas necesario para cumplir las metas establecidas. Las personas contratadas serán las encargadas de asegurar que el posicionamiento opere con eficacia. Una vez entrevistados, seleccionados, y acordado los honorarios mensuales (Ver Anexo 2.a, p.47 honorarios) se procede a plantear los objetivos y herramientas (Ver Anexo 2.b, p.48). Los mismos serán semanales, mensuales y anuales con el fin de hacer un seguimiento al posicionamiento de la marca Ledesma - Papeles de embalaje. Así mismo, se trabajará en las redes para crecer en ventas por enfoque de producto. La importancia del Community Manager radica en la creación de contenidos, publicar en redes sociales frecuentemente, mantener los canales de comunicación con los potenciales clientes. Además, entre sus responsabilidades deberán utilizar herramientas tales como leads para reconocer el valor de cada uno de sus clientes e incursionar en mercados con la ayuda de inteligencia artificial, organizar el flujo de trabajo, proveer de reportes de análisis para seguir construyendo el posicionamiento, realizar encuestas, entre otras responsabilidades. Detectado el interés del consumidor, se llevarán a cabo acciones concretas como e-mails informativos y contacto de los asistentes comerciales que asesoren y lleven adelante la venta. Se contratará Google Ads y las estadísticas de Google Analytics (Ver Anexo 2.c, p. 48). Se espera llevar adelante campañas bien dirigidas al segmento consumidor para lograr las metas propuestas de posicionamiento y crecimiento. Se busca tener un contacto cercano con el cliente, presentar a la empresa de manera más personal para concretar ventas.

Tabla 1, Pasos por desarrollar, Estrategia 1.

Plan estratégico 1: Posicionamiento en Redes Sociales								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos Recursos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Periodicidad	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda de perfiles para Community Manager	1/7/2022	10/7/2022	Gerente de RRHH y analistas de RRHH, gerente de MKT	RRHH	Computadora, wi-fi, telefono, CVs	\$ -		
Coordinación de reuniones con 3 Community Managers	10/7/2022	17/7/2022	Gerente de RRHH y analistas de RRHH, gerente de MKT	RRHH, Ventas, MKT y community manager.	Computadora, wi-fi, telefono, CVs	\$ -		Agendar con 3 Community Manager para conocer su experiencia y expectativas económicas
Selección del Community Manager	17/7/2022	18/7/2022	Gerente de MKT	RRHH, MKT y persona seleccionada.	Teléfono o computadora	\$ -		Convocar a la persona seleccionada para hacerse el pre ocupacional.
Determinación de honorarios y contratación.	19/7/2022	23/7/2022	Gerente General, Gerente de MKT y RRHH	RRHH	Teléfono o computadora	\$ 564.155	Mensual	Validación de los honorarios entre Gerente de RRHH y Gerente General. Validación de condiciones de contratación. (ANEXO 4.a)
Determinación de objetivos	15/8/2022	30/8/2022	Gerente de MKT	MKT y persona seleccionada.	Teléfono o computadora	\$ -		Determinar plazos y contenido para transmitir el mensaje de la ventaja competitiva.
Inicio de la gestión digital	1/9/2022	en adelante	Community Manager	Community Manager	Computadora y teléfono	\$ 1.275.000	Inversion inicial	Entrega de los materiales necesarios para el comienzo de la actividad (ANEXO 4.b)
Utilización de herramientas de Google Ads	1/9/2022	en adelante	Community Manager	Community Manager	Computadora y teléfono	\$ 45.150	Mensual	Análisis de la información para entrega de resultados (ANEXO 4.c)
Total Plan de Acción de 3 años						\$ 37.660.320		

(Fuente: Elaboración propia, 2022)

Control y Evaluación cualitativa – Estrategia 1

De acuerdo con el impacto social en las diferentes redes sociales se identificará evidencia cualitativa. Esta se analizará en base a los siguientes KPIs: de interacción y alcance de la cuenta (a cuantas personas se llega), incremento en ventas (ventas efectivas por medio de las redes), comunidad (crecimiento y disminución de seguidores de la marca), y, por último, engagement (audiencia fidelizada). Se realizarán estudios sobre el índice de cobertura de impacto social para identificar información sobre seguidores, en cuanto al comportamiento en las diferentes redes: me gusta, comentarios positivos/negativos, unfollows, menciones, visitas al perfil, vistas de historias, fans, publicaciones compartidas, mensajes privados, en el muro, entre otros. Se llevará a cabo un seguimiento semanal de las acciones por medio del análisis en tiempo real de las reacciones de los usuarios en línea. Se evaluará si la marca está siendo realmente promovida y generando, a la mirada del consumidor, la diferenciación a la que se apunta.

Estrategia 2: Desarrollo e implementación de e-commerce para venta de papel para embalaje.

Para el segundo objetivo específico, se propone el desarrollo y lanzamiento de una página web y su respectivo e-commerce dedicada a la venta de papel de embalaje y productos elaborados como cajas de diferentes características, bolsas de papel y envoltorios sustentables.

La importancia de tener una página web con su respectivo e-commerce radica en crear experiencias omnicanales para el consumidor. Al integrar las herramientas digitales, se garantiza al cliente un buen servicio, ayuda al posicionamiento cuando los consumidores comparten reseñas y se persuade a las personas de manera descriptiva. Es necesario contar con personal idóneo que garantice el conocimiento y contratación de licencias y software adecuado que proteja las transacciones dentro del e-commerce, los datos de los clientes y su privacidad, evitando fraudes electrónicos. Además, se debe contar con un e-commerce diseñado para todos los dispositivos puesto que la compra puede suceder en cualquiera de ellos. Se seleccionará un desarrollador web que se alinea a los valores de la empresa y así poder transmitir el atributo diferenciador del producto. Para esto se entrevistarán al menos 3 candidatos (Ver Anexo 2.D, p.48). Paralelamente, serán necesarios 2 asistentes de ventas encargados de atender los potenciales clientes y las ventas del e-commerce, idóneos del producto y de la empresa. Como es fundamental que el objetivo de crecimiento enfocado se traduzca por medio de esta

estrategia, se trabajará paralelamente con los Community Managers para entender el comportamiento de los consumidores y apuntar a objetivos realistas pero ambiciosos.

Tabla 2, Pasos por desarrollar, Estrategia 2.

Plan estratégico 2 : Desarrollo de Página web e e-commerce									
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos Recursos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Periodicidad	Observaciones	
	Inicio	Fin	Responsable	Área					
Búsqueda de potenciales desarrolladores web y asistente del e-commerce	1/7/2022	10/7/2022	Gerente de RRHH y analistas de RRHH, gerente de TI	RRHH	Computadora, wi-fi, telefono, CVs	\$ -			
Coordinación de reuniones con 3 desarrolladores web y asistentes del e-commerce	10/7/2022	17/7/2022	Gerente de RRHH y analistas de RRHH, gerente de TI, Gerente Comercial	RRHH, Ventas, TI y desarrolladore web	Computadora, wi-fi, telefono, CVs	\$ -		Agendar con 3 de ellos para concer su experiencia y expectativas económicas	
Selección del desarrollador Web y asistente del e-commerce	17/7/2022	18/7/2022	Gerente de TI, Gerente comercial	RRHH, TI y personas seleccionadas.	Teléfono o computadora	\$ -		Convocar a las personas seleccionadas para hacerse el pre ocupacional.	
Determinación de honorarios para ambos roles y contratación.	19/7/2022	23/7/2022	Gerente General, Gerente de TI y RRHH	RRHH	Teléfono o computadora	\$ 670.819,00	Mensual	Validación de los honorarios entre Gerente de RRHH y Gerente General. Validación de condiciones de contartación. (ANEXO 4.d)	
Determinación de objetivos	15/8/2022	30/8/2022	Gerente de TI y Gerente Comercial	Gerente de TI, Gerente Comercial y personas seleccionadas.	Teléfono o computadora	\$ -		Determinar plazos y contenido para transmitir el mensaje de la ventaja competitiva.	
Inicio de la gestión	1/9/2022	en adelante	Desarrolladore web y asistente del e-commerce	Desarrolladore web y asistente del e-commerce	Computadora y teléfono	\$ 1.590.000,00	Inversion Inicial	Entrega de los materiales necesarios para el comienzo de la actividad. (ANEXO 4.a)	
Control y seguimiento de la pagina web y el e-commerce	2/9/2022	en adelante	Desarrolladore web y asistente del e-commerce	Desarrolladore web y asistente del e-commerce	Computadora y teléfono	\$ -			
Total Plan de Acción de 3 años						\$ 41.648.696,55			

(Fuente: Elaboración propia, 2022)

Control y Evaluación cualitativa – Estrategia 2

En esta estrategia no sólo se quiere crecer en ventas sino además conocer la satisfacción del cliente que consumió el producto. Por medio de encuestas de satisfacción al cliente (Ver Anexo 2.e, p.49) se obtienen datos relevantes tales como: áreas de oportunidad de crecimiento en cuanto a aspectos que el cliente no está conforme, cuáles son los aspectos que son aciertos y se deben mantener, detecta nuevos tipos de consumidores y se conoce cuál es el perfil que consume el producto. Además, se logra fidelizar al cliente por la escucha y el interés en su opinión. Es importante definir preguntas claves para esta encuesta. Este control y evaluación cualitativa se hará semanalmente pues requiere de seguimiento de las ventas y revisión de las consultas de los consumidores en la página.

Estrategia 3: Capacitación del personal en RSE

Es de suma relevancia para el negocio, que los colaboradores, desde la dirección hasta los niveles operativos de la empresa, puedan transmitir la importancia de la diferenciación que posee la empresa en cada uno de sus procesos. Por tal motivo, se capacitará a los empleados en

Responsabilidad Social Empresarial. Se busca que los colaboradores cumplan con el certificado y por tal motivo se dividirán en grupos de trabajo y estudio de acuerdo con su área y preparación profesional. Las capacitaciones serán en horario laboral. Se ofrecerá incentivos para los empleados que trabajen activamente en esta estrategia, midiendo los resultados en el corto, mediano y largo plazo. Se contratará a un capacitador idóneo que lleve adelante un curso de 80 horas en el transcurso de 3 años otorgando a los colaboradores un certificado una vez finalizado el curso (Ver Anexos 2.f, p.50). Los tópicos para tratar por el capacitador estarán ligados a la agenda 2030 de las Naciones Unidas: objetivos de desarrollo sostenible (onu.org, 2022). Los mismos son definidos para que entre todos se proteja y se promueva el desarrollo y el bienestar de la sustentabilidad (Ver Anexo 2.g, p. 51). Se llevará a cabo mes por medio, en un período de 4 horas. Los colaboradores rendirán un examen final y recibirán una acreditación. Los pasos para seguir de esta estrategia se reflejan en el siguiente cuadro:

Tabla 3, Pasos por desarrollar, Estrategia 3

Plan estratégico 3 : Capacitación del Personal en RSE									
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos Recursos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Periodicidad	Observaciones	
	Inicio	Fin	Responsable	Área					
Búsqueda de potenciales disrtantes de cursos de RSE	1/7/2022	10/7/2022	Gerente de RRHH	RRHH	Computadora, wi-fi, telefono, CVs	\$ -			
Coordinación de reuniones con 3 desarrolladores web y asistentes del e-commerce	10/7/2022	17/7/2022	Gerente de RRHH y Gerente General	RRHH	Computadora, wi-fi, telefono, CVs	\$ -		Agendar con 3 de ellos para concer su experiencia y expectativas económicas	
Selección del capacitador	17/7/2022	18/7/2022	Gerente de RRHH y Gerente General	RRHH y persona seleccionada.	Teléfono o computadora	\$ -			
Determinación de honorarios y contratación.	19/7/2022	23/7/2022	Gerente General, Gerente de TI y RRHH	RRHH	Teléfono o computadora	\$ 400.000,00	Anual	Convocar a las personas seleccionadas para hacerse el pre ocupacional.	
						\$ 97.500,00	Mensual		
Determinación de objetivos	15/8/2022	30/8/2022	Gerente General y disrtante	Gerente Comercial y disrtante	Teléfono o computadora	\$ -		Determinar plazos y contenido para transmitir el mensaje de la ventaja competitiva.	
Inicio de la capacitación	1/9/2022	en adelante	Disrtante y Gerente General	Disrtante y Gerente General	Computadora y teléfono			Entrega de los materiales necesarios para el comienzo de la actividad	
Control y seguimiento del aprendizaje de los colaboradores	2/9/2022	en adelante	Disrtante y Gerente General	Disrtante y Gerente General	Computadora y teléfono	\$ -			
Total Plan de Acción de 3 años						\$ 2.475.730,11			

(Fuente: Elaboración propia, 2022)

Control y Evaluación cualitativa – Estrategia 3

Como evaluación cualitativa y control de los conocimientos adquiridos, se dispondrá de sesiones especiales con un total de 30 horas dirigidas a prácticas concretas en los objetivos planteados. Alcanzando estos objetivos, cada empleado obtendrá una certificación. Realizarán además una entrevista grupal para corroborar información y estimular las ideas de aplicación. Será por medio de un grupo de enfoque dirigido por un facilitador y conformado por 10

personas. Respondiendo preguntas la empresa se asegurará de que los empleados realmente hayan adquirido los conocimientos necesarios. Con este curso se intenta sistematizar e incorporar el pensamiento sustentable en los empleados entre otros.

Estrategia 4: Implementación del sistema Salesforce -ONE CRM

Se implementará un software que oriente a los mandos jerárquicos y medios en los análisis del mercado y del consumidor (ver Anexo 2.h, p.51). Este sistema aportará en el análisis para la toma de decisiones. Se encarga de recopilar información y organizarla. Servirá para ser presentada a las diferentes áreas de la empresa y así analizar el desempeño de los esfuerzos realizados, nuevas oportunidades de negocio y hasta inclusive detectar áreas de mejora en los procesos antes de que sean mayores problemas. Provee de información confiable sobre el mercado, los productos propios y de la competencia, las oportunidades ganadas, las pérdidas y las que se encuentran en negociación. La importancia de la implementación de este sistema radica en que se orienta al cliente y al crecimiento del mercado y las ventas. El departamento de IT que posee la empresa se encargará de verificar que se cuente con las herramientas adecuadas, que funcionen correctamente, y mantener en vanguardia no solo el hardware sino además el software. Se contratarán 30 licencias para la misma cantidad de empleados comerciales que se dedicarán a la venta de papel de embalaje. Se capacitará al personal y se implementarán acuerdos de carga de la información para los KPIs. La estrategia está plasmada en el siguiente cuadro de acciones:

Tabla 4, Pasos por desarrollar, Estrategia 4

Plan estratégico 4: Implementación de SALESFORCE ONE-CRM								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos Recursos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Periodicidad	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda y contratación de SALESFORCE -ONE CRM	10/8/2022	20/8/2022	Gerente de RRHH, Gerente de TI y gerente General	RRHH	Computadora, wi-fi, telefono,	\$ -		se realizó un estudio previo de los posibles ERPs y el que más se adapta a la venta enfocada al cliente es Salesforce
Formalización de compra mediante contrato	20/8/2022		Legales, Gerente de RRHH y Gerente General	RRHH y Legales	Computadora, wi-fi, telefono,	\$ -		Se esperará la lectura del contrato y posterior firma
Pago del sistema y entrega de licencias	27/8/2022		Gerente de RRHH y Gerente General	RRHH y peronal TI	licencias, Teléfono o computadora	\$ 1.125.000,00	Mensual	Se contemplará el dólar al día de la fecha y se solicitarán 30 licencias para comenzar. (ANEXO 4.d)
Implementación del sistema	28/9/2022	15/10/2022	Gerente de TI	TI	licencias, Teléfono o computadora	\$ -		TI se encargará de poner en marcha el sistema junto con el equipo de Salesforce.
Capacitación del sistema al personal de ventas	15/10/2022	30/10/2022	Personal TI	TI	licencias, Teléfono o computadora	\$ -		Los empleados comerciales encargados de vender el papel de embalaje serán capacitadosde manera intensiva para poder plasmar sus ventas y negociaciones en el sistema.
Total Plan de Acción de 3 años						\$ 6.083.578,00		

(Fuente: elaboración propia 2022)

Presupuesto Final
Tabla 6, Presupuesto final
Flujo de Fondos para los 3 años

FLUJO DE FONDOS	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Ingresos por venta	166.129,95	254.637,90	362.678,28
Costos Variables	-112.983,33	-173.176,71	-246.653,90
Costos Fijos	-43.662,28	-67.020,87	-97.693,33
Intereses Financieros	-2.181,56	-1.563,29	-646,94
Depreciaciones	-573,00	-573,00	-573,00
UTILIDAD	6.729,78	12.304,03	17.111,11
Impuesto	-2.355,42	-4.306,41	-5.988,89
UTILIDAD NETA	4.374,36	7.997,62	11.122,22
Depreciación	573,00	573,00	573,00
Inversiones	-2.865,00		
Capital de Trabajo	-2.860,52		
Toma de Préstamo	6.000,00		
Devolución de Préstamo	-1.282,37	-1.900,64	-2.816,99
FLUJO DE CAJA	-5.725,52	9.664,99	6.669,98

* MONTOS EXPRESADOS EN MILES DE PESOS

(Fuente: Elaboración propia, 2022)

Premisas en Armado de Flujo	
1.	Los ingresos aumentan de acuerdo a la inflación estimada:
	2022/2023 58%
	2023/2024 51%
	2024/2025 41%
	* Indices Basados en REM
2.	El aumento de ventas por plan de Acción, es calculando el CAGR llegando al final del proyecto al 15% en volumen.
3.	Los costos van asociados al valor de la mercadería vendida
4.	Al igual que los ingresos, tanto costos como otros gastos se encuentran actualizados con el porcentaje de inflación.
5.	Se toma como parámetro inicial de Ingresos y Egresos los EECC de 05/2021 NIIF
6.	Se determinan sueldos y honorarios acorde al mercado laboral.
7.	El total de los planes de acción se encuentran ajustados por la inflación estimada.
8.	Impuesto a las Ganancias se toma la tasa de 35%
9.	El dólar utilizado es a fecha 20/05/2022, al tipo de cambio: \$ 125
Objetivos de los Planes	
1.	Incrementar volumen de ventas en un 15% para 2025
2.	Incrementar rentabilidad neta en términos reales, en un 32%

(Fuente: Elaboración propia, 2022)

Análisis de los Estados de Resultados y cálculo del capital de trabajo ver Anexo 4 y 5, p. 53 y 54. Para los cálculos de la financiación del proyecto ver Anexo 6, p.56

Indicadores para la evaluación del proyecto

VAN, TIR y ROI

El primer indicador para considerar es el VAN (Valor Actual Neto) tiene como objetivo homogenizar los flujos de caja neta, convirtiendo todos los montos de dinero en una única cifra (OBS Business School, 2022). Este indicador mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada y de recuperar la inversión. Calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión en el momento 0 (Nassir, Sapag, Chain, 2011). Por lo tanto, el beneficio neto del negocio o bien el excedente, luego de medir la rentabilidad requerida de este plan estratégico es de \$6.449.320.

Otro indicador utilizado es la TIR, Tasa Interna de Retorno, que mide la rentabilidad como porcentaje (Nassir, Sapag, Chain et.al., 2011) que para este proyecto representa 143%. La TIR tiene la función de indicar la tasa a la cual recuperamos la inversión inicial del negocio transcurrido los 3 años en este reporte de caso. Hace referencia al tipo de interés en el que el número de VAN da cero (OBS Business School et. al., 2022).

POR PERIODO	
Inversión a Realizar Momento 0	-5.725,52
Flujo de período 1	9.664,99
Flujo de período 2	6.669,98
Flujo de período 3	8.878,23
Tasa Leliq 14/06/2022	49,00%
VAN Y TIR	
VAN	6.449,32
TIR	143,00%

(Fuente: Elaboración propia, 2022)

El control del cálculo de VAN a tres años se encuentra en el Anexo 3 p.53.

En cuanto al ROI, el retorno sobre la inversión permite evaluar la eficiencia de una inversión, determinando si el proyecto genera utilidad. El resultado es la relación entre lo invertido y el beneficio que genera. Da visibilidad a los inversionistas si las inversiones y operaciones se mantienen rentables durante un ciclo completo del proyecto (Economista, 2022). Para este proyecto, el porcentaje de ganancia que se espera es del 17% lo cual representa que por cada \$1 invertido en el proyecto se generará \$0,17 de ganancias. Tras cumplirse el período de 3 años, se obtendrá una rentabilidad del 32%.

ROI	
Beneficios del Proyecto	250.632,19
Costos del Proyecto en 3 años	-214.487,27
Beneficios	250.632,19
Costos	214.487,27
ROI	17%

RENTABILIDADES

Rentabilidad Total Neta UEN Papel 2024/2025	0,62%
Rentabilidad Total Neta UEN Papel 2021/2022 (Pre-Plan)	0,47%
Diferencia Nominal de Tasa	0,15%
Diferencia Porcentual de Tasa	32%

(Fuente: Elaboración propia, 2022)

Ilustración 2, Presupuesto final

Flujo de Fondos para el Primer Año – Mensualizado

FLUJO DE FONDO DEL PRIMER AÑO

	Momento 0	PRIMER AÑO												Total 1er Año
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Ingresos por venta			12.144,74	12.663,75	13.204,94	13.769,27	14.357,70	14.971,29	15.611,10	16.278,25	16.973,91	17.699,30	18.455,70	166.129,95
Costos Variables			-8.259,51	-8.612,49	-8.980,55	-9.364,34	-9.764,53	-10.181,83	-10.616,95	-11.070,68	-11.543,79	-12.037,12	-12.551,54	-112.983,33
Costos Fijos		-2.860,52	-2.982,77	-3.110,24	-3.243,15	-3.381,75	-3.526,27	-3.676,97	-3.834,11	-3.997,96	-4.168,82	-4.346,98	-4.532,75	-43.662,28
Depreciaciones		-37,54	-39,14	-40,82	-42,56	-44,38	-46,28	-48,25	-50,32	-52,47	-54,71	-57,05	-59,49	-573,00
UTILIDAD		-2.898,06	863,31	900,21	938,68	978,79	1.020,62	1.064,24	1.109,72	1.157,14	1.206,60	1.258,16	1.311,93	8.911,34
Impuesto		1.014,32	-302,16	-315,07	-328,54	-342,58	-357,22	-372,48	-388,40	-405,00	-422,31	-440,36	-459,18	-3.118,97
UTILIDAD NETA		-1.883,74	561,15	585,13	610,14	636,22	663,40	691,76	721,32	752,14	784,29	817,80	852,75	5.792,37
Depreciación		37,54	39,14	40,82	42,56	44,38	46,28	48,25	50,32	52,47	54,71	57,05	59,49	573,00
Inversiones	-2.865,00													
Capital de Trabajo	-2.860,52													
FLUJO DE FONDO	-5.725,52	-1.846,20	600,30	625,95	652,70	680,60	709,68	740,01	771,63	804,61	839,00	874,85	912,24	6.365,37

(Fuente: Elaboración propia, 2022)

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de un profundo análisis del Grupo Ledesma, en la UEN de papel y celulosa, se detectaron oportunidades relevantes para el recupero e incremento de ventas de papel. Conforme a los indicadores analizados y la proyección del flujo de fondo obtenido, se recomienda avanzar con la planificación estratégica presentada ya que esta brinda soluciones integrales y estratégicas a las principales áreas de mejora y oportunidades del Grupo.

El resultado demuestra ganancias en la rentabilidad, con un 32% en el período de 3 años. El ROI es de un 17% demostrando así en esta planificación la eficiencia en la inversión, generando beneficios redituables. El VAN, excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada y de recuperar la inversión es de \$6.449.320 y la TIR midiendo la rentabilidad del negocio; con una tasa del 143% con la cual recuperamos la inversión inicial del negocio transcurrido los 3 años.

El papel de embalaje que actualmente es un producto emergente marcará una diferencia significativa en el recupero y posterior aumento de ventas de papel. Esto se debe al nuevo comportamiento del mercado y las tendencias de consumo tras la pandemia COVID-19. Tras analizar la caída en ventas de papel del Grupo Ledesma, se detectó que el comportamiento de los consumidores ha cambiado. Existe nuevos hábitos de consumo de productos que cumplen y reemplazan la función del papel. Sin embargo, es detrimento seguir cumpliendo con los objetivos de ventas y además superarlos.

En el análisis de situación, se observa inestabilidad económica del macroentorno donde se desarrolla el sector papelerero. La situación del microentorno revela que la empresa posee altas barreras de empresas rivales y bajas barreras de bienes sustitutos por poseer atributos similares al papel y que cumplen con la función de manera más sustentable. Por estos motivos, se debe accionar de manera inmediata para solventar el negocio del papel.

El objetivo principal de esta planificación estratégica es aumentar la rentabilidad de la UEN de papel y celulosa por medio del crecimiento enfocado y la diferenciación sustentable. Para lograrlo, se expone una estrategia basada en tres planes de acción para diferentes áreas de la empresa: marketing, comercialización, recursos humanos, gerencia general y IT. Estos planes orientados a 3 años serán el eje vertebral para obtener el resultado del objetivo principal.

En cuanto a los planes de acción, por medio del posicionamiento de las redes sociales y al estar omnipresentes digitalmente también en página web y el e-commerce, se crecerá en

ventas y en reconocimiento de la marca como papel de embalaje. Luego, se capacitará al personal en RSE con el objetivo de que se transmita el verdadero impacto que se tiene en la gestión de la empresa en sus clientes. Por último, con la incorporación de ONECRM-SALESFORCE, se analizará la información recolectada de manera eficiente pudiendo ser utilizada por todas las áreas para el análisis del desempeño del negocio en su totalidad.

Nuevos desafíos pueden ser abordados en el corto plazo que exceden la capacidad de esta planificación estratégica actual. Se recomienda que, una vez alcanzado los objetivos propuestos en la planificación presentada, sean medidos por medio de un Cuadro de Mando Integral. La medición y evolución de la empresa a través de un CMI aporta una mirada objetiva en los resultados. Por medio de una serie de indicadores numéricos y gráficos de las diferentes áreas de la empresa se ofrecerá una visión general y precisa. Esto ayudará a tomar nuevas decisiones de acuerdo con los indicadores de rendimiento que permitan conocer si los procesos evaluados son óptimos o bien poseen algún tipo de desviación, para corregirlos.

Posteriormente, poder aplicar un modelo estratégico de ventas en el exterior, comenzando por los países más sustentables del mundo tales como Alemania, Dinamarca, Suecia y Bélgica, que permitan al papel de embalaje, competir contra las grandes marcas y países sustentables y posicionarla mundialmente.

Todos los posibles desafíos que pueden ser abordados próximamente generarán una mayor rentabilidad, optimización y control obteniendo mejores resultados en el corto plazo representando mejoras para la empresa y dirección de esta.

Bibliografía

- 1) ADEN (14-07-2021). *Claves del Consumo post pandemia: sustentable y digital*.
aden.org/business-magazine/consumo-post-pandemia/
- 2) Ads.google.com. *Has que tu empresa crezca con Google ads*.
https://ads.google.com/intl/es-419_ar/getstarted/?subid=ar-es-ha-awa-bk-c-cor!o3~CjwKCAjwkMeUBhBuEiwA4hpqECtyiDLafalzvusDqoDp9c1DV4oAMwlcDI-1RSLADd2Oyc-YaFYv4hoCX4EQAvD_BwE~78045487629~kwd-94527731~6518825486~563723535973&gclid=CjwKCAjwkMeUBhBuEiwA4hpqECtyiDLafalzvusDqoDp9c1DV4oAMwlcDI-1RSLADd2Oyc-YaFYv4hoCX4EQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds
- 3) Alea García, Alina (2005). Breve historia de la educación ambiental: del conservacionismo hasta el desarrollo sostenible. *Revista Futuros*. “Revista Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sostenible” No. 12. Vol 3.
http://www.revistafuturos.info/futuros_12/hist_ea.htm
- 4) Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2ª Ed.). México: Pearson.
- 5) Ámbito (08-04-2022). *A cuanto estará el dólar a fin de año*.
<https://www.ambito.com/economia/dolar/a-cuanto-estara-el-fin-ano-n5174666>
- 6) Argentina Forestal (20-05-2022). *Kablin expande su negocio e inversiones ante el potencial de crecimiento de la demanda de papel de embalaje y el cartón*.
<https://www.argentinaforestal.com/2021/06/06/kablin-expande-su-negocio-e-inversiones-ante-el-potencial-de-crecimiento-de-la-demanda-de-papel-de-embalaje-y-el-carton/>
- 7) argentina.gob.ar. (s. f. a). *Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto 2019-2022*. Recuperado el 3 de abril de 2022 de:
<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/plangobiernoabierto>
- 8) argentina.gob.ar. (s. f. a). *Precios Cuidados*. Recuperado el 3 de abril de 2022 de:
<https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>
- 9) argentina.gob.ar. (s. f. a). *Ley 25675*. Recuperado el 03-04-2022 de:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980>
- 10) Argentina Ambiental (s. f. a). *Desarrollo Sustentable. Ley 11.737*. Recuperado el 12-04-2022) de: <https://argentinambiental.com/legislacion/buenos-aires/ley-11737-desarrollo-sustentable/>

- 11) Banco Mundial (04-10-2021). *Banco Mundial en Argentina*. Recuperado el 4 de abril de 2022 de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- 12) Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración PUJ*, 19.
- 13) Canvas. (s. f. a). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 22 de marzo de 2022, de siglo21.instructure.com:
<https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- 14) CEPAL. (s. f. a). Observatorio *Regional de Planificación para el Desarrollo*. Recuperado el 2 de abril de 2022 de:
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/cuarto-plan-de-accion-nacional-de-gobierno-abierto-de-argentina-2019-2022>
- 15) Comisión Europea (07-05-2022). *Nuevas tecnologías sostenibles de fabricación de pasta de papel*. <https://cordis.europa.eu/article/id/240121-new-sustainable-pulping-technologies/es>
- 16) Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. New York: Naciones Unidas. Diputados Argentina (06-12-2018). *Media sanción al proyecto que modifica la regulación sobre papel prensa*.
https://www.hcdn.gob.ar/prensa/noticias/2018/noticias_0874.html
- 17) Comisión Nacional de Valores. (01-04-2022). *Ledesma S.S. en oferta pública*.
<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/4f5061d3-6b40-46e6-b862-2841e579f10a>
- 18) Consejo de Cs. Económicas de Mendoza. (18-05-2022) *Honorarios*.
<http://cpcemza.org.ar/micro.php?ID=27&SECID=131>
- 19) Drucker, Peter f. (1954). *The Practice of Management*. (3°. Ed). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- 20) Economía3 (17-05-2022) *Que es el Retorno de la inversión*.
<https://economia3.com/que-es-retorno-de-inversion-roi/>
- 21) El Cronista (30-10-2019). *Apertura de Negocios*. Recuperado el 15 de abril de 2022, de [elcornista.com](https://www.cronista.com): <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Ledesma-cerro-una-planta-de-papel-en-San-Luis-20191030-0007.html>
- 22) El Cronista. (20-08-2020). *Ledesma: como es el plan para ser más eficiente mediante la transformación digital*. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/Ledesma->

[como-es-el-plan-para-ser-mas-eficiente-mediante-transformacion-digital-20200820-0003.html](https://www.indec.gov.ar/como-es-el-plan-para-ser-mas-eficiente-mediante-transformacion-digital-20200820-0003.html)

- 23) El Economista (04-03-2022). *El Mercado proyectó cuál será la tasa de inflación de 2022.* <https://eleconomista.com.ar/economia/el-mercado-proyecto-sera-tasa-inflacion-2022-n51168#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20nuevo%20REM%20del,menos%20a%20la%20encuesta%20previa>
- 24) El Economista (25-03-2022). *El Directorio del FMI Aprobó el acuerdo con Argentina.* [https://eleconomista.com.ar/economia/el-directorio-fmi-aprobo-acuerdo-argentina-n51787#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20\(%20FMI,e1%20organismo%20internacional%20de%20cr%C3%A9dito](https://eleconomista.com.ar/economia/el-directorio-fmi-aprobo-acuerdo-argentina-n51787#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20(%20FMI,e1%20organismo%20internacional%20de%20cr%C3%A9dito).
- 25) Energy News Events S.L. (01-12-2014). *La industria papelera aplaude la modificación del impuesto especial sobre electricidad son exenciones de pago del 85.* <https://www.energynews.es/la-industria-papelera-aplaude-la-modificacion-del-impuesto-especial-sobre-electricidad-son-exenciones-de-pago-del-85/>
- 26) Fernandez, Ricardo, (2012). *Responsabilidad Social Corporativa Una nueva cultura empresarial.* España: Editorial Club Universitario.
- 27) Fernández Romero & Diaz De Santos. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones.* Madrid: España. Ediciones Diaz de Santos.
- 28) Fuentes y Luna Cardozo, (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Revista Digital de Investigación y Postgrado, ISSN-e 2244-7393, Vol. 1, N°. 2, 2011
- 29) García, Durán y Cardeño, (2017). Proceso de Planificación Estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios. Vol. 38 p.16*
- 30) Guillaume Steffens. (2017). *El Análisis PESTEL.* ePub r1.0
- 31) Henderson, B. (1970). *The Product portfolio.* Recuperado de BCG Perspectives: <https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/>
- 32) Hill, C. W. L., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* [11.a ed.]. Ciudad de México, MX: Cengage Learning.
- 33) INDEC. (cuarto trimestre 2020). *Accesos y uso de tecnologías de la información y comunicación.* Informes técnicos / Vol. 5, No. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf

- 34) INDEC. (cuarto trimestre 2020). *Accesos a internet. Primer trimestre de 2021*. Informes técnicos.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_06_2134513C3A01.pdf
- 35) INDEC. (abril 2021). *Índice de producción industrial manufacturero* (14, 5th ed.). Informes técnicos.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_06_212ED3B792A4.pdf
- 36) INDEC (tercer trimestre 2021). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Tercer trimestre 2021. Informes técnicos / Vol. 5, n° 233.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim21DE3A5603AD.pdf
- 37) International Paper. (s. f. a). *International Paper*. Recuperado el 2 de abril de 2022 de internationalpaper.com:
<https://www.internationalpaper.com/es/planeta/sostenibilidad-de-los-bosques>
- 38) IFC (08-05-2022). *Acerca de IFC*.
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/home_es
- 39) Infobae (07-01-2022). *Cuáles son los escenarios posibles si Argentina no logra un acuerdo con el FMI*. <https://www.infobae.com/economia/2022/01/07/cuales-son-los-escenarios-posibles-si-argentina-no-logra-a-tiempo-un-acuerdo-con-el-fmi/>
- 40) Infobae (25-03-2020). *Por qué las empresas y los trabajadores necesitan ayuda urgente: algunas propuestas*. <https://www.infobae.com/opinion/2020/03/25/por-que-las-empresas-y-los-trabajadores-necesitan-ayuda-urgente-algunas-propuestas/>
- 41) Infobae (01-04-2022). *Incremento de Tasas como impacta en el ahorro y el crédito de las familias argentinas*. <https://www.infobae.com/opinion/2022/04/01/incremento-de-tasas-como-impacta-en-el-ahorro-y-el-credito-de-las-familias-argentinas/>
- 42) Infobae (01-04-2022). *El Crecimiento del PBI de 2021 se puede evaporar este año por la falta de dólares para importar energía e insumos*.
<https://www.infobae.com/economia/2022/04/01/el-crecimiento-del-pbi-de-2021-se-puede-evaporar-este-ano-por-la-falta-de-dolares-para-importar-energia-e-insumos/>
- 43) Kiechel III, W. (2010). *The Lords of Strategy. The secret intellectual history of the new corporate world*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

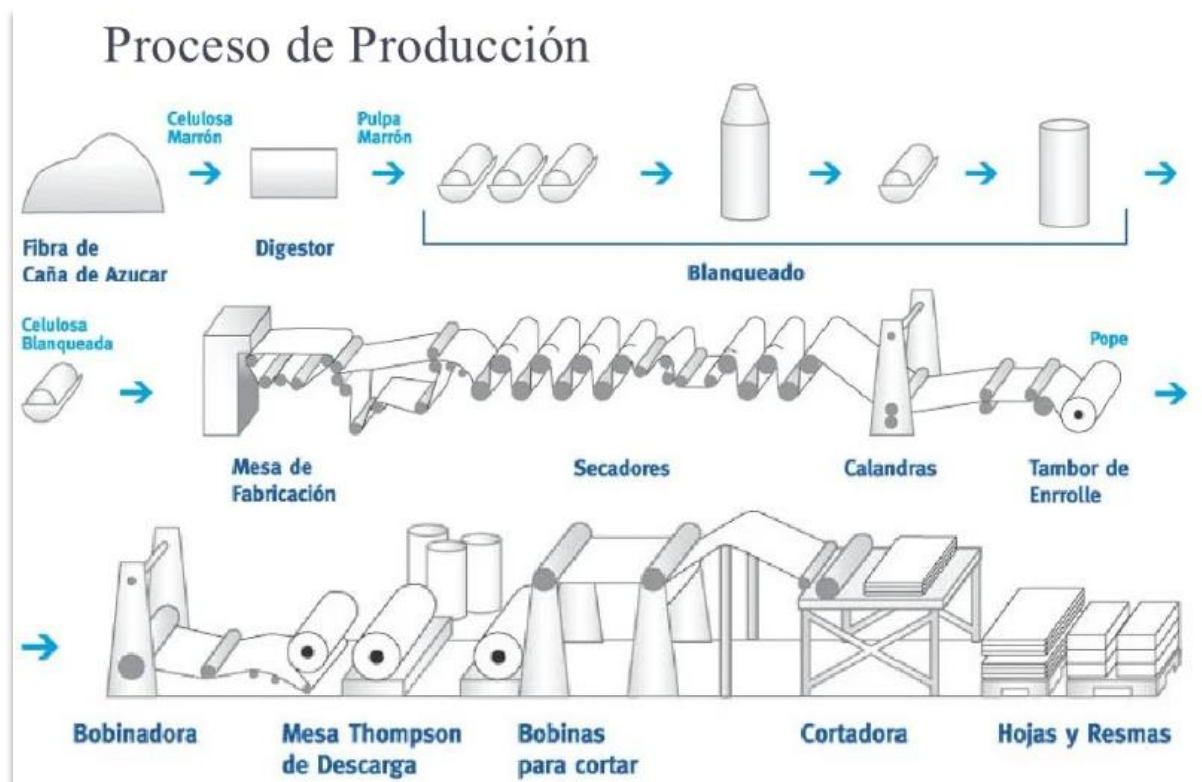
- 44) Laínes, J. A. & A. J. Bellostas (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXI (67).
- 45) Ledesma. (s. f. a). *Clientes y mercados*. Recuperado el 27 de marzo de 2022 de ledesma.com.ar: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/>
- 46) Ledesma. (s. f. a). *Comunidad*. Recuperado el 29 de marzo de 2022 de ledesma.com.ar: <https://www.ledesma.com.ar/comunidad/>
- 47) Ledesma. (s. f. a). *Conservación de áreas Naturales*. Recuperado el 30 de marzo 2022 de ledesma.com.ar: <https://www.ledesma.com.ar/conservacion-de-areas-naturales/>
- 48) Ledesma. (s. f. a). *Programa Empleo y Empleabilidad*. Recuperado el 30 de marzo 2022 de ledesma.com.ar: <https://www.ledesma.com.ar/programa/empleo-y-empleabilidad/>
- 49) Ledesma (s. f. a). *Producción sostenible*. Recuperado el 14 de abril 2022 de: <https://www.ledesma.com.ar/produccion-sostenible/>
- 50) Ledesma (s. f. a). *Informe de sostenibilidad*. Recuperado el 14 de abril 2022 de: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/formacion-digital-20200820-0003.html>
- 51) Ledesma (s. f. a). *Informe de sostenibilidad*. Recuperado el 14 de abril 2022 de: <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/wpcontent/uploads/2021/09/LedesmaDialoga2021.pdf>
- 52) Manochi, S. (14-10-2021). *Empresas con conciencia: pymes que velan por el cuidado del medioambiente*. <https://www.aden.org/business-magazine/consumo-colaborativo-una-estrategia-para-tu-negocio-digital/>
- 53) McDonald, M. H. B., y Leppard, J. W. (1994): *La Auditoría de Marketing. Cómo pasar de la Teoría a la Práctica del Marketing*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- 54) Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (27-11-2002). *Política Ambiental Nacional. Ley 25.675*. Información Legislativa. Presidencia de la Nación. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- 55) Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (27-12-2011). *Pasta Celulosa y papel para diarios. Ley 26.736*. Información Legislativa. Ministerio de Justicia y derechos Humanos. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/192131/norma.htm>

- 56) Nassir, Sapag, Chain. (2011) *Proyectos de Inversión. Formulación y evaluación de proyectos*. (2nd Edición). Pearson
- 57) Negri, R. (20-04-2021). *Agroindustria y tecnología: una relación necesaria y sin límites*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agroindustria-y-tecnologia-una-relacion-necesaria-y-sin-limites-nid20042021/>
- 58) OBS Business School (17-06-2022). *Van y Tir dos herramientas para la viabilidad y rentabilidad de una inversión*. <https://www.obsbusiness.school/blog/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-y-rentabilidad-de-una-inversion>
- 59) Onu.org (17-06-2022). *Objetivos de Desarrollo*. <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/#targetText=17%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%3A,todos%20en%20todas%20las%20edades>.
- 60) Papeleros.org.ar. (s.f.a.). *Federación de Obreros y Empleados de la Industria del Papel, Cartón y Químicos Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel. Convenio Colectivo de Trabajo N° 720/15*. Recuperado el 17-04-2022 de: <http://www.papeleros.org.ar/descargas/fabricacion-cct-720-15.pdf>
- 61) Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- 62) Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Barcelona, Ediciones: Pirámide.
- 63) Porter, Michael, (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior (Empresa y Gestión)*. Barcelona. Ediciones: Pirámide.
- 64) Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). Pearson.
- 65) Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). ESIC
- 66) Salesforce. Com. (23-05-2022) *Software de ventas Sales Cloud*. <https://www.salesforce.com/mx/products/sales-cloud/overview/>
- 67) Santander Trade. (02-04-2022). *Argentina: política y economía*. Santander Trade. Recuperado del 12 de abril de 2021 de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- 68) Slide Share. (s. f. a). *Ledesma – parcial*. Recuperado el 12 de abril de 2022 de: <https://es.slideshare.net/faculadousse/ledesma-parcial>
- 69) Smurfit Kappa. (s. f. a) *Smurfit Kappa*. Recuperado el 30 de marzo 2022 de: <https://www.smurfitkappa.com/ar> 9.
- 70) Stéphanie, Michaux; Anne-Christine Cadiat; Laura Bernal Martín. (2016) *Las 5 fuerzas de Porter: como distanciarse de la competencia con éxito*. Epub

- 71) Télam Digital. (4-04-2021). *El 2021 consolidará la adopción de pagos a través de mecanismos digitales*. Economía - Billeteras virtuales.
<https://www.telam.com.ar/notas/202104/550759-el-2021-consolidara-la-adopcion-depagos-a-traves-de-mecanismos-digitales-segun-empresas-del-sector.html>
- 72) Telam Digital. (13-01-2022). *Que Incluye el nuevo programa de precios cuidados*.
<https://www.telam.com.ar/notas/202201/580843-que-incluye-el-nuevo-programa-precios-cuidados>.
- 73) Totalmedios. (2 de febrero de 2021). *Quiroga sumó a Ledesma Papel a su cartera de clientes*. Recuperado el 10 de abril de 2022, de Totalmedios:
<https://www.totalmedios.com/nota/44387/quiroya-sumo-a-ledesma-papel-a-su-cartera-declientes>
- 74) Universidad Nacional del Litoral. (13-11-2015). *Reciclar, reducir y reemplazar el papel*.
https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/reciclar_reducir_y_reemplazar_papel#.YlyG7cjMKUk
- 75) Van Balen Blanken, M. (25 de septiembre de 2018). *Hablemos de logística N° 594. Hablemos de logística*. (G. Castro de Cynus, Entrevistador) Argentina. Recuperado el 4 de abril de 2022, de <https://webpicking.com/wp-content/uploads/2018/09/hablemos250918.mp3>

Anexos

Anexo 1: Cadena de valor: proceso de producción del papel.



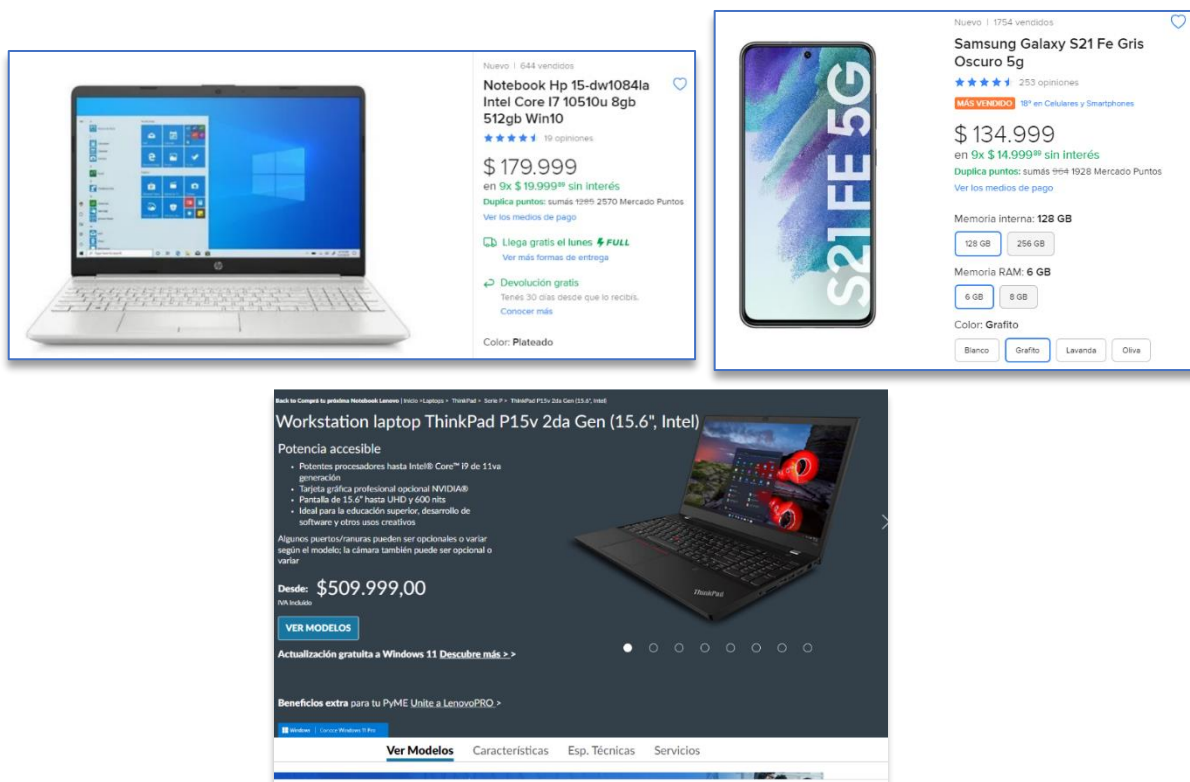
(Fuente: es.slideshare.net/faculadousse/ledesma-parcial, 2022)

Anexo 2: Justificación del Presupuesto de las estrategias y profesionales.

a. Estrategia 1: Diseño de Marketing digital

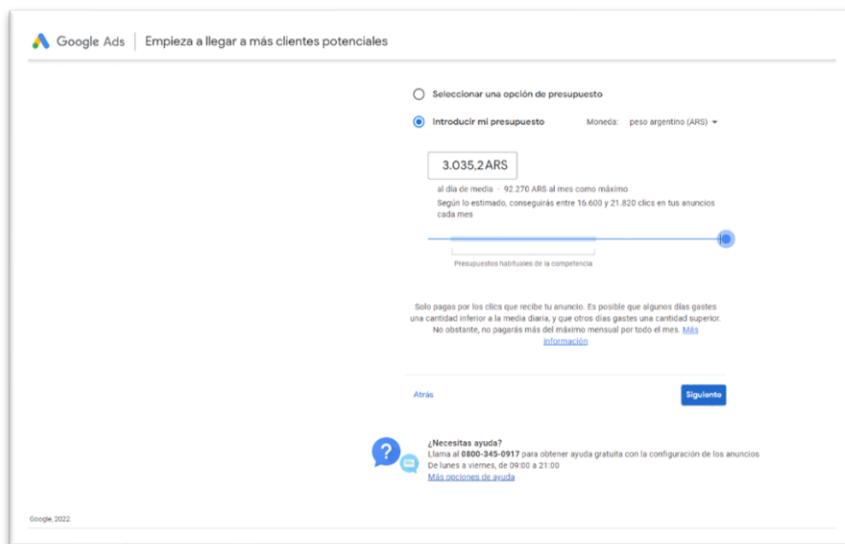
En cuanto al costo de creación y control semanal del marketing digital, fue consultado a Gabriela Mauro, Community Manager. Actualmente la Sra. Gabriela Mauro se encuentra trabajando en Pan American Energy y de forma independiente, como Community Manager. Su labor consiste en potenciar las comunidades en línea por medio de la estrategia de marketing digital. Su celular es: +5491164581623.

b. Elementos laborales para la Community Manager extraídos de Mercado Libre (2022)



(Fuente: mercadolibre.com, 2022)

c. Seguimiento de leads y análisis de comportamiento de compra de los onsumidores:



(Fuente: ads.google.com, 2022)

d. *Estrategia 2:* Para la averiguación de montos de honorarios del desarrollador web se consultó a la Ingeniera en Sistemas, Karina Pángaro, actualmente trabajando en Eventbrite España. Para

su contacto favor de dirigirse a: +34623104700

e. Encuesta de satisfacción al cliente: evaluación cualitativa estrategia 2. Algunos ejemplos de preguntas

En general, ¿qué tan satisfecho está con esta su compra?

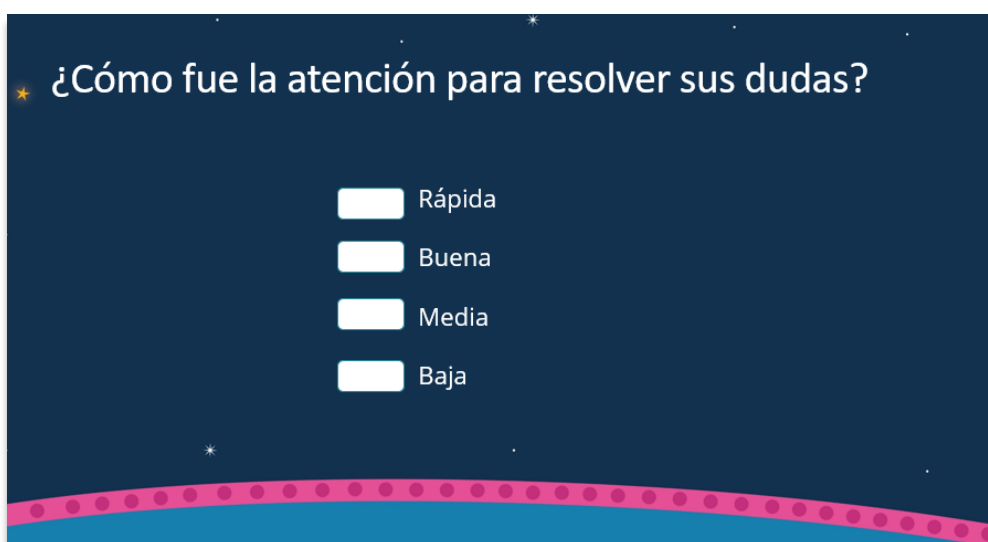
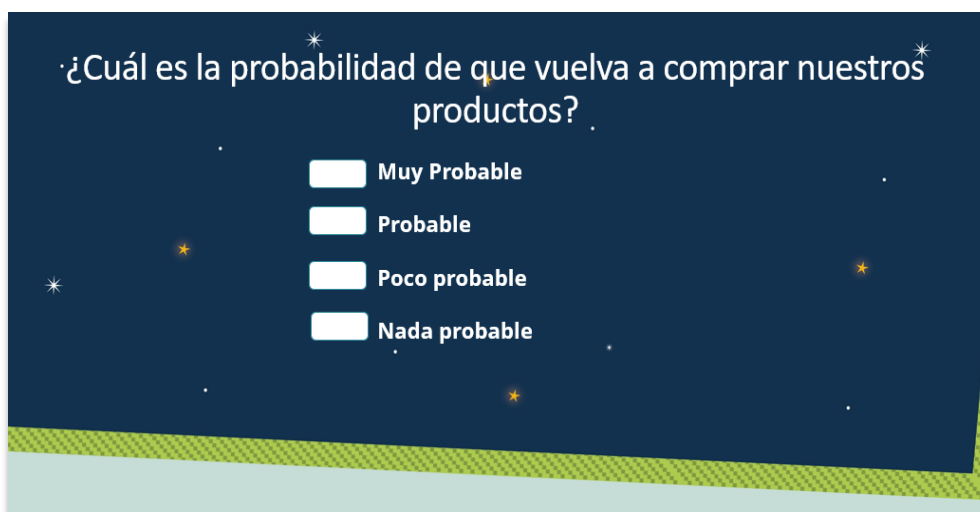
- Altamente satisfecho
- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Completamente insatisfecho

¿Cómo describiría nuestro papel de embalaje?

- Grandioso
- Está bien
- Ni Bueno ni malo
- Funcionales
- Defectuosos

¿Cuáles son las tres características que más le gustan de nuestro producto?

- Sostenibilidad
- Tamaño
- Comodidad
- Calidad
- Otro



(Fuente: elaboración propia, 2022)

f. *Estrategia 3*: Para la averiguación de honorarios de un consultor externo se contactó a Patricia Almendro, Coordinadora Académica de Consultoría y ventas para Pearson Education S.A. mail: patricia.almendro@pearson.com



(Fuente: intercambio de mails laborales, 2022)

g. Estrategia 3: RSE Objetivos

Objetivos RSE
Cuidado del medio ambiente
Bienestar de la fauna y flora del lugar
Cuidado de los empleados
Condiciones Socioeconómicas de agricultores de la caña de azucar
Hábitos saludables
Ayudar a personas con riesgo de exclusión

(Fuente: Salesforce.com, 2022)

h. Estrategia 4. Licencias Salesforce – ONE CRM. Valores en USD, obtenidos de la página web oficial.



(Fuente: Salesforce.com, 2022)

Software CRM: Comparar ediciones y recursos

EXPANDIR TODO

● ALL FEATURES ○ SOME FEATURES — NOT INCLUDED \$ ADDITIONAL COST

PRUEBA GRATIS

	Essentials \$ 25 dólares/usuarios al mes**	Sales Professional \$ 75 dólares/usuarios al mes**	Enterprise \$ 150 dólares/usuarios al mes**	Unlimited \$ 300 dólares/usuarios al mes**
+ Encuentra y administra prospectos de la mejor manera.	○	●	●	●
+ Administra detalles de clientes y ventas.	○	○	●	●
+ Venda productos desde cualquier lugar y en cualquier dispositivo.	●	●	●	●
+ Pronostique las ventas con mayor precisión.	—	○	●	●
+ Configuración, fijación de precios y creación de presupuestos y facturación	—	●	●	●
+ Obtén información de ventas en tiempo real.	○	○	●	●
+ Colabora en toda tu empresa.	●	●	●	●
+ Realiza ventas cruzadas y reventas de la mejor manera.	○	●	●	●

(Fuente: Salesforce.com, 2022)

- i. Honorarios Profesionales: Se consultó en la página web del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la ciudad de Mendoza donde se establece lo siguiente



HONORARIOS S/RESOLUCION del C.P.C.E de Mza

Concepto	MODULOS	VALOR 2021	VALOR 2022
		VALOR	VALOR ACTUALIZADO
Análisis, estimaciones, evaluaciones o estudios no recurrentes y sus consiguientes informes			
Referidos a cualesquiera de los temas indicados precedentemente, como así también todo lo referido a cuestiones concomitantes a estos temas.	60	21000	30000
Verbales.	12	4200	6000
Escritas.	24	8400	12000
Asesoramiento externo permanente			
Por tareas recurrentes de asesoramiento.	240	84000	120000
Por tareas no recurrentes derivadas del asesoramiento externo.			
Módulos según valor hora profesional que involucren los requerimientos de análisis, estimaciones evaluaciones o estudios no recurrentes y sus consiguientes informes.	60	21000	30000
Emisión de dictamen como profesional independiente	100	35000	50000

(Fuente: CPCEMZA, 2022)

Anexo 3: Control del cálculo del VAN:

CONTROL CALCULO DEL VAN				
Periodo a descontar	0	1	2	3
Montos Descontados	-5.726	6.487	3.004	2.684
SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS	6.449,32			

(Fuente: elaboración propia, 2022)

Anexo 4: Para un análisis completo se adjunta el Estado de Resultados:

ESTADO DE RESULTADOS				
VENTAS	2022/2023	2023/2024	2024/2025	
Ingresos por venta de Mercadería	3.374.355,17	5.093.198,06	7.181.409,26	
Ingresos por Plan de Acción 1	66.180,63	101.851,15	146.426,73	
Ingresos por Plan de Acción 2	55.327,13	84.879,15	119.711,26	
Ingresos por Plan de Acción 3	11.210,56	16.977,26	24.017,47	
Ingresos por Plan de Acción 4	33.411,63	50.930,33	72.522,82	
TOTAL DE INGRESOS	3.540.485,12	5.347.835,96	7.544.087,54	
COSTOS	2022/2023	2023/2024	2024/2025	
Costo por Mercadería Vendida	-2.294.865,47	-3.463.833,46	-4.884.005,18	
Costo Mderia Plan de Acción 1	-45.008,79	-69.267,96	-99.583,36	
Costo Mderia Plan de Acción 2	-37.627,43	-57.725,47	-81.414,44	
Costo Mderia Plan de Acción 3	-7.624,19	-11.546,07	-16.334,04	
Costo Mderia Plan de Acción 4	-22.722,92	-34.637,21	-49.322,05	
TOTAL COSTO MERCADERIA	-2.407.848,80	-3.637.010,17	-5.130.659,08	
UTILIDAD BRUTA	1.132.636,32	1.710.825,79	2.413.428,46	
EGRESOS	2022/2023	2023/2024	2024/2025	
Gastos de Comercialización	-539.896,83	-814.911,69	-1.149.025,48	
Gastos Administrativos	-367.344,18	-554.463,47	-781.793,49	
Gastos Financieros	-149.913,00	-226.276,29	-319.049,57	
Gastos Comercializacion por Plan de Accion	-26.580,79	-40.742,06	-58.028,52	
Egresos por Plan de Acción 1	-1.275,00	-7.311,66	-11.585,97	
Egresos por Plan de Acción 2	-1.590,00	-8.049,83	-12.755,67	
Egresos por Plan de Acción 3	0,00	-497,50	-	
Egresos por Plan de Acción 4	0,00	-1.222,50	-1.937,16	
UTILIDAD ANTES DE IMP. GCIAS	31.820,03	48.153,47	65.866,58	
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	9.227,81	13.964,51	19.101,31	
UTILIDAD NETA TOTAL UEN PAPEL CON PLANES DE ACCIÓN	22.592,22	34.188,96	46.765,27	
UTILIDAD NETA SÓLO PLANES DE ACCION	-2.865,00	9.484,34	14.440,33	

* MONTOS EXPRESADOS EN MILES DE PESOS

(Fuente: elaboración propia 2022)

Anexo 5: Cálculo del Capital de Trabajo

CALCULO CAPITAL DE TRABAJO

	Momento 0	PRIMER AÑO												Total 1er Año
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Ingresos por venta		0,00	12.144,74	12.663,75	13.204,94	13.769,27	14.357,70	14.971,29	15.611,10	16.278,25	16.973,91	17.699,30	18.455,70	166.129,95
Costos Variables		0,00	-8.259,51	-8.612,49	-8.980,55	-9.364,34	-9.764,53	-10.181,83	-10.616,95	-11.070,68	-11.543,79	-12.037,12	-12.551,54	-112.983,33
Costos Fijos		-2.860,52	-2.982,77	-3.110,24	-3.243,15	-3.381,75	-3.526,27	-3.676,97	-3.834,11	-3.997,96	-4.168,82	-4.346,98	-4.532,75	-43.662,28
TOTAL DEL MES		-2.860,52	902,46	941,02	981,24	1.023,17	1.066,90	1.112,49	1.160,04	1.209,61	1.261,31	1.315,21	1.371,41	9.484,34
FLUJO DE CAJA		-2.860,52	-1.958,06	-1.017,04	-35,80	987,37	2.054,27	3.166,77	4.326,80	5.536,41	6.797,72	8.112,93	9.484,34	18.968,68

Las compras de materia prima para el costeo variable, se estiman con un pago a los 60 días de comprados. Por tanto, lo comprado al momento 0, financieramente se paga al mes siguiente.
Las ventas de productos, se cobran a los 30 días. Por tanto lo vendido al inicio del proyecto (momento 1) se cobran al mes siguiente.

(Fuente: elaboración propia 2022)

Anexo 6: Cálculo para la financiación del proyecto

PRÉSTAMO SISTEMA DE AMORTIZACIÓN FRANCÉS

Capital	6.000,00
TNA	40% Tasa nominal anual
TEA	48% Tasa efectiva anual
TEA M	3,33% Tasa efectiva mensual
Plazo	36
Cuota	\$ 288,66

Periodo	Interes	Capital	Cuota	Saldo
0				6.000,00
1	200,00	88,66	288,66	5.911,34
2	197,04	91,62	288,66	5.819,72
3	193,99	94,67	288,66	5.725,05
4	190,84	97,83	288,66	5.627,23
5	187,57	101,09	288,66	5.526,14
6	184,20	104,46	288,66	5.421,68
7	180,72	107,94	288,66	5.313,75
8	177,12	111,54	288,66	5.202,21
9	173,41	115,25	288,66	5.086,96
10	169,57	119,10	288,66	4.967,86
11	165,60	123,07	288,66	4.844,79
12	161,49	127,17	288,66	4.717,63
13	157,25	131,41	288,66	4.586,22
14	152,87	135,79	288,66	4.450,43
15	148,35	140,31	288,66	4.310,12
16	143,67	144,99	288,66	4.165,13
17	138,84	149,82	288,66	4.015,31
18	133,84	154,82	288,66	3.860,49
19	128,68	159,98	288,66	3.700,51
20	123,35	165,31	288,66	3.535,20
21	117,84	170,82	288,66	3.364,38
22	112,15	176,51	288,66	3.187,87
23	106,26	182,40	288,66	3.005,47
24	100,18	188,48	288,66	2.816,99
25	93,90	194,76	288,66	2.622,23
26	87,41	201,25	288,66	2.420,97
27	80,70	207,96	288,66	2.213,01
28	73,77	214,89	288,66	1.998,12
29	66,60	222,06	288,66	1.776,06
30	59,20	229,46	288,66	1.546,60
31	51,55	237,11	288,66	1.309,49
32	43,65	245,01	288,66	1.064,48
33	35,48	253,18	288,66	811,30
34	27,04	261,62	288,66	549,69
35	18,32	270,34	288,66	279,35
36	9,31	279,35	288,66	0,00
	4.391,79	6.000,00	10.391,79	

	1er Año	2do Año	3er año	TOTAL
Devolucion Capital	1.282,37	1.900,64	2.816,99	6.000,00
Intereses	2.181,56	1.563,29	646,94	4.391,79

(Fuente: elaboración propia 2022)