

Universidad Siglo 21



Título: Plan Estratégico de Crecimiento Post-Pandemia

Empresa: Grupo Ledesma - Unidad Estratégica de Negocios Papel

Nombre y Apellido: Sergio Hernán Romero

DNI: 25.318.421

Resumen

Se desarrolla a continuación el presente reporte con la propuesta de aplicación de un plan estratégico. Del análisis efectuado, se considera necesaria su aplicación, ya que se visualizó una importante disminución en la participación de mercado y pérdida de rentabilidad, sea por la nueva modalidad de consumo y cambios de hábitos, que se venía generando en los últimos años e incrementados durante la Pandemia, que pese a restablecerse las actividades, no se recuperaron posiciones perdidas.

En ese sentido se propone a Ledesma la aplicación de un plan estratégico con tres pilares o planes de acción que guíen el proceso, para recuperar rentabilidad, promover la diferenciación, y desarrollar mercados. El primero tiende a lograr ocupar la posición de mercado que por años mantuvo Ledesma, para desde allí proyectarse, al tiempo de aprovechar a explotar el desarrollo del comercio electrónico, logrando distinguirse de la competencia y encontrar nuevos consumidores a través de ese canal. La propuesta que se presenta contribuye a la solución del problema, al tiempo que se obtendrán beneficios económicos demostrados más adelante por indicadores.

Palabras Claves: Planificación Estratégica - Estrategia de Diferenciación – Desarrollo de Mercado – Comercio Electrónico – Consumo Responsable.

Abstract

This report is developed below with the proposal for the application of a strategic plan. From the analysis carried out, its application is considered necessary, since a significant decrease in market share and loss of profitability was visualized, either due to the new mode of consumption and changes in habits, which had been generated in recent years and increased during the Pandemic, that despite the restoration of activities, lost positions were not recovered.

In this sense, it is proposed to Ledesma the application of a strategic plan with three pillars or action plans that will guide the process, to recover profitability, promote differentiation, and develop markets. The former tends to occupy the market position that Ledesma held for years, in order to project itself from there, while exploiting the development of electronic commerce, distinguishing itself from the competition and finding new consumers through this channel. The proposal that is presented contributes to the solution of the problem, while economic benefits will be obtained, demonstrated later by indicators.

Keywords: Strategic Planning - Differentiation Strategy - Market Development - Electronic Commerce - Responsible Consumption.

Índice de Contenido

Introducción	1
Análisis Situacional	4
<i>Análisis del Macro Entorno – PESTEL:</i>	4
<i>Análisis del Micro Entorno – 5 Fuerzas de Porter</i>	8
<i>Análisis de Mercado</i>	11
<i>Matriz Ansoff</i>	14
<i>Análisis Interno</i>	15
<i>Cadena de Valor</i>	16
Marco Teórico	20
Diagnóstico y Discusión	23
Propuesta de Aplicación	25
<i>Análisis de las Bases</i>	25
<i>Objetivo General</i>	26
<i>Objetivos Específicos</i>	26
<i>Alcance</i>	27
<i>Planes de Acción</i>	27
<i>Presupuestos</i>	30
<i>Análisis Financiero</i>	31
<i>Diagrama de Gantt</i>	32
Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales	34
<i>Conclusiones</i>	34
<i>Recomendaciones</i>	35
Bibliografía	36

Introducción

El presente trabajo final de grado tiene por finalidad proponer la aplicación de la planificación estratégica en el camino que deba recorrer Ledesma Papel, para que se adecue a los cambios y nuevas exigencias, alcanzando en su tránsito el mayor nivel de eficiencia posible.

Ledesma es una empresa agroindustrial argentina que nació en la provincia de Jujuy y cuenta con 114 años de historia. Es líder en la producción de azúcar y papel, con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne, cereales y es generadora, a su vez, de energía renovable. Está comprometida con el desarrollo del país, y proporciona empleo a cerca de 7.000 personas, en la localidad de Ledesma, en Jujuy, poseen 40.000 hectáreas destinadas a la cosecha de su principal materia prima: la caña de azúcar. Se puede mencionar que en 1996 el negocio Papel obtuvo la certificación ISO 9001:2000 y en 2002 la recertificación. En 2010 desarrolló el programa Paisaje Productivo Protegido (PPP) junto a la Fundación ProYungas. Y desde 2019 cuenta con la certificación ISO 14001:2015 para la gestión integral de residuos.

Ledesma papel no es ajena a la situación actual, siendo afectada por los cambios en la modalidad de consumo y la parálisis económica en tiempos de pandemia. Problema que le generó pérdidas de rentabilidad y no adecuarse rápidamente al cambio.

El mercado del papel se ha contraído significativamente en los últimos 15 años a medida que el consumo del formato papel ha sido relevado por el formato digital. Hoy la mayoría de los textos, diarios, revistas, y hasta las invitaciones a festejos son digitales. La caída se aceleró aún más por la pandemia de coronavirus, que con las medidas restrictivas aplicadas, y con la necesidad que todo el mundo trabaje o estudie en forma remota, el consumo de papel de oficina o académico se redujo notablemente. A su vez la pandemia cambió la forma de ver el mundo, y en ese cambio el consumo no fue ajeno. Se desarrolló y creció considerablemente el comercio electrónico, y todos los actores que integran su cadena de valor, empresas de desarrollo de software, de aplicaciones para dispositivos, de almacenamiento transitorio, de entregas de pedidos, etc. El estilo de vida también cambió, y está más orientado a un criterio sustentable, donde el consumidor mira en detalle el origen de producción y en qué medida se protege el medio ambiente.

En cuanto al problema de la pérdida de rentabilidad, fue motivada tanto por el cambio de la modalidad de consumo, como por el freno a la economía, provocada por la pandemia, y la crisis económica que Argentina transita desde hace años, teniendo consecuencias en el poder adquisitivo

de los consumidores, en caída a niveles históricos, provocando un consumo orientado a satisfacer necesidades básicas de salud y alimentación, sin poder de compra para otras necesidades.

En consecuencia, la formulación de este trabajo tiene como objetivo definir una planificación estratégica para que Ledesma Papel, mediante su implementación, pueda recuperar su rentabilidad adecuándose a la nueva modalidad de consumo. A través de esta herramienta se buscará diseñar un modelo de estrategia de diferenciación y de desarrollo de mercado, con acciones en la cadena de valor, para aplicar tecnología, optimizar distribución y marketing, y desarrollar el comercio electrónico junto con los canales de distribución, para ampliar las ventas y sus clientes, buscando ofrecer un servicio distintivo tanto de entrega de producto como de servicio en sí mismo.

International Paper (IP), uno de los principales productores de soluciones de embalaje y pasta absorbente a base de fibras renovables a nivel mundial, utiliza la estrategia de diferenciación reduciendo residuos en su proceso de producción, al emplear reciclados con los que demuestra su compromiso con el medio ambiente. En el último trimestre de 2021, la planta de última generación alcanzó un volumen de producción total de un millón de toneladas de papel para embalaje de alto rendimiento, ligero y reciclado; un producto que, además, es fabricado de forma sostenible. Buscando promover la circularidad en todas las áreas de la cadena de valor, los esfuerzos de IP por minimizar los residuos y maximizar la recuperación de materiales abarcan: el diseño y desarrollo de productos en la fábrica y la planta de cajas, el abastecimiento de materias primas y el proceso de fabricación circular. Recientemente, en 2021, International Paper ha sido galardonada con los "Premios de Sostenibilidad de la Comunidad de Madrid" (Fuenlabrada, 2022).

Un caso interesante, en donde se puede ver la aplicación de la estrategia de diferenciación, es el del Grupo Bimbo. Fundado en México en 1945, es hoy una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Grupo Bimbo por más de 50 años ha desarrollado una estrategia empresarial que lo distingue y ubica entre los pocos negocios que han sabido cómo afrontar los retos del tiempo, las tendencias, la tecnología e, incluso, los cambios económicos y políticos en México y en el resto del mundo. La empresa Bimbo ofrece productos distinguidos a una amplia variedad de clientes. Crea valor para sus clientes a través de la calidad e innovación en sus productos, y su orientación a la satisfacción de clientes y consumidores. De esta manera ofrece una amplia cantidad de nuevos productos relacionados entre sí a nuevos mercados. (Sendra, 2009).

No es una sorpresa encontrar a Amazon en el primer lugar de las empresas de comercio electrónico más grandes del mundo. Fundada en 1994 por Jeff Bezos, hoy el hombre más rico del mundo, como una librería en línea, hoy realiza envíos a todo el mundo y es la compañía de Internet

más grande a nivel global. Amazon siempre se ha concentrado en su respuesta hacia los clientes. Su amplia variedad de productos, precios bajos, surtido rápido de los pedidos, interfaz fácil de usar, recomendaciones de productos, listas de los deseos de los clientes y opción de comprar con un clic son aspectos de lo anterior. En conjunto, estos factores diferencian a Amazon de sus rivales que operan en línea y en tiendas físicas. Con el transcurso del tiempo, la compañía ha ido aprendiendo también a administrar con mayor eficiencia y efectividad sus inventarios y su creciente red de centros de distribución. Con la apertura de más centros de estos, los cuales incrementan la densidad de su red de distribución, Amazon puede entregar con más rapidez los productos a los clientes (incrementando la satisfacción de estos) y a un costo más bajo. Todo lo anterior ha ayudado a la compañía a diferenciarse y a obtener una ventaja competitiva.

Celulosa Arauco es una empresa chilena dedicada a la fabricación de pulpa de celulosa y derivados como madera aserrada y paneles. Tenía la necesidad de optimizar y mejorar la forma de hacer las cosas dentro del equipo de operaciones de ventas. El equipo de operación de ventas son los responsables de ingresar el total de las operaciones para más de 300 Clientes distribuidos en 50 países, y no sólo eso, sino que debe asegurarse de todo lo relacionado con cada una de estas operaciones. Los canales de recepción de estas operaciones son tan diversos como los formatos en los cuales se revisen, generando un doble trabajo entre validar la información y convertirla en un estándar en sus sistemas. El sistema de gestión operacional y administración de órdenes estaba limitado y dependía de acciones humanas. La información era descentralizada, con errores y presentaba demasiadas actividades manuales repetitivas en distintos sistemas con data muy sensible al resultado de la empresa. Como solución se implementó un proceso de generación y aprobación de pedidos de ventas de celulosa en CRM (Customer Relationship Management o Gestión de la Relación con el Cliente) integrado con SAP (uno de los principales productores mundiales de software para gestión de procesos de negocio) que se adaptó a las políticas de negocio requeridas por Arauco. Además, para cubrir el proceso completo, se permitió realizar ajustes financieros (nota de crédito, nota de débito) y devoluciones desde CRM con sus respectivas aprobaciones e integrado a SAP. De esta manera Arauco logró la diferenciación, mejorando el servicio al cliente, y la comodidad de hacer sus pedidos.

Análisis Situacional

Considerando que el propósito del análisis es identificar aquellas oportunidades que podrían beneficiar a la empresa Ledesma y de las amenazas que deben evitarse. No confeccionando un listado de los posibles factores que pudieran influir, si no, identificando las principales variables que puedan ofrecer respuestas prácticas. En la línea general de responder a los factores de manera ofensiva y defensiva. Para ello se analizará lo que se denomina el Macro Entorno, donde se debe recabar información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas, con dicha información se podrá inferir las competitividad actual. Se aplicará la herramienta de análisis PESTEL. Y para el Micro Entorno, el análisis se centrará en el entorno más específico o del sector donde se sitúa la empresa Ledesma. Se va seguir el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Análisis del Macro Entorno – PESTEL:

Político

El Presupuesto Nacional es una ley anual que sanciona el Congreso, donde planifica los ingresos que recibirá el Gobierno y cómo se aplicarán para satisfacer las necesidades de la población: seguridad social, educación, salud, seguridad y justicia, entre otras. Pero el Proyecto de Presupuesto para el año 2022, elevado por el Poder Ejecutivo Nacional fue rechazado por la Honorable Cámara de Diputados en diciembre 2021 (Diputados, 2021), ante esta situación, el Presidente de la Nación, prorrogó la ley vigente para el año 2022, que tendrá algunas modificaciones y ajustes, eliminando recaudaciones que no tendrán lugar, y gastos que no volverán a repetirse, esto puede provocar teniendo en cuenta las previsiones de inflación, que muchas áreas del gobierno se queden sin recursos para mediados del año 2022. Esta situación genera incertidumbre en la industria, al no disponer de una planificación presupuestaria actualizada, necesidades que no se van a satisfacer, proyectos que no se ejecutarán, restricciones al comercio exterior, por lo que puede afectar al sector en un grado medio.

“El Poder Ejecutivo convocó el 07/04/22 a 26 gremios y organizaciones empleadoras a realizar negociaciones paritarias con el propósito de frenar la escalada inflacionaria y evitar una mayor licuación de los salarios, por los que se llegó a un acuerdo” (NACION, 2022). La convocatoria anticipada de paritarias, permite a los empleados de la industria mejorar su poder adquisitivo, siendo la negociación colectiva una herramienta necesaria. Medida que contribuirá en un nivel medio a la industria ante posibles huelgas o reclamos salariales.

“El Senado de Argentina aprobó el 17/03/2022 un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por 45.000 millones de dólares, con el que se presume el alejamiento del default y con el que se intentará frenar la inflación proyectada al 50% anual” (PERFIL, 2022). El acuerdo puede repercutir a la industria, en un alto nivel, otorgándole cierta calma, para el corto plazo y contribuir a la toma de decisiones con un mayor grado de certidumbre.

Económico

“Tras la invasión ordenada por Vladimir Putin, de Rusia a Ucrania, esta tiene un impacto directo en la economía argentina. Por un lado la suba de commodities, beneficiando las exportaciones e ingresos de divisas, aunque genera a su vez presión inflacionaria. Por el otro, la suba de gas y petróleo que tendrá un efecto negativo ya que el país es importador” (ALFIL, 2022). La industria será altamente afectada, en particular el comercio exterior con Rusia, devaluación del rublo, logística, pagos pendientes a empresas argentinas, bloqueo aéreo, y como consecuencia de la guerra puede ralentizar el crecimiento económico que había empezado a surgir tras el levantamiento de las medidas por el COVID-19, e incrementar la inflación por la suba de precios internacionales y locales.

“La inflación en 2022 llegará casi al 60%, según las estimaciones de analistas de bancos y consultoras reveladas por el Banco Central (BCRA). Los pronósticos de los economistas se dispararon en marzo 2022 y encadenaron su séptima suba consecutiva” (SHAALO, 2022). La inestabilidad ascendente de la inflación afecta en un nivel alto a la industria, tanto por la imposibilidad de recuperar los aumentos de costos, medidos a valores de reposición, como por los costos asociados a la logística, reduciendo el poder de compra de los consumidores, con incidencia directa en la industria del papel, generando a su vez que no se disponga de precios competitivos con costos razonables que puedan aportar una ventaja competitiva.

Social

La situación delicada de la pobreza afecta considerablemente a la Argentina. “El índice específico que publicó la semana pasada el Indec mostró que el 37,2% -unas 17,4 millones de personas- es considerada pobre en la Argentina y el 8,2% vive en condiciones de indigencia” (INFOBAE, 2022). La industria se ve afectada en un grado medio, ya que los porcentajes elevados de pobreza, impiden a las familias, satisfacer otras necesidades distintas a las básicas de alimentación, por la que otorgan otra prioridad de consumo dejando de lado la que puede ofrecer la unidad estratégica de negocios papel. El crecimiento económico de la industria, está asociado también, al aumento o reducción de la pobreza.

En relación a la situación laboral, se puede visualizar que luego de suprimir las medidas restrictivas frente al COVID-19, “un reducido puñado de industrias que crece, como es el caso de

la tecnología de la información y las industrias donde impacta. También está activo el sector agroindustrial, a pesar de las trabas políticas económicas, y los laboratorios” (Guidini, 2022). Con el levantamiento de restricciones, la industria comenzó a levantar lentamente, el humor social de los consumidores cambió, se incrementó la disponibilidad de recursos humanos para contratar, se instaló el concepto híbrido laboral, tanto virtual como presencial, por lo que la industria papel se ve favorecida en un nivel medio.

Tecnológico:

La fabricación de pasta para aislar fibras de celulosa en la producción de papel utiliza tecnologías con un elevado consumo de energías, creadas hace más de un siglo y que requieren el empleo de combustibles fósiles. Se requiere la necesidad de procesos amigables con el medio ambiente, con menos energía, sostenibles, eficientes y que mantengan la calidad. “Los socios del proyecto financiado con fondos europeos PROVIDES han desarrollado una tecnología innovadora para las materias primas a base de madera y de lignocelulosa agroindustrial, se basa en los disolventes eutécticos profundos (DES, por sus siglas en inglés), una nueva clase de disolventes naturales, los DES son disolventes basados en la naturaleza, renovables, biodegradables y eficientes que nunca antes se habían empleado en la industria papelera y de la pasta ni para ningún otro fraccionamiento de la biomasa ” (CORDIS, 2018) estos últimos avances contribuyen en un grado medio a la Industria Papel, ya que la tecnología aplicada favorece no solo incrementar los niveles de producción sino también hacerlo con criterios de sostenibilidad y responsabilidad social.

La industria papel está estrechamente vinculada a la industria forestal y su demanda depende en gran medida del mercado interno de las distintas industrias. En los últimos años fue impactada por la caída de la actividad local, profundizada por los efectos de la pandemia y la paralización de distintas actividades. Se aprendió rápidamente que internet es una forma válida para relacionarse, y sobre todo vincularse con los consumidores. Es por ello que se desarrolló con mayor énfasis el comercio electrónico o e-commerce. “Argentina es el país donde más creció el e-commerce durante el 2020, según destaca un informe realizado por la empresa de investigación eMarketer. De esta forma, el país logró triplicar el promedio mundial, situado en un 27,6%” (GIL GARCIA, 2021). Este canal de comercialización y comunicación, tiene un alto impacto en la Industria papel, que contribuye al acercamiento, feedback y como opción a entornos turbulentos y exigencias de los consumidores.

Ecológico

“Argentina inició el 2022 luchando contra incendios, sequías y olas de calor, los efectos más perceptibles de la crisis climática que ya está instaurada en el planeta. Una situación que lleva a los ecologistas a exigir políticas de adaptación, mitigación y a criticar la falta de leyes claras para

proteger el ecosistema” (MOREL, 2022). La industria papel, se ve afectada en un nivel medio, tanto por las pérdidas económicas, de producción, e infraestructura, como así también por los costos de recomponer hectáreas quemadas, lugares de acopio, alambrados, y caminos.

Legal

“A los efectos de la aplicación de la Ley 26.509” (Emergencia Agropecuaria, 2009), Dase por declarado, en la Provincia de Jujuy, el estado de emergencia y/o desastre agropecuario, según corresponda, por el término de un año, desde el 22 de diciembre de 2020, para el sector agrícola y por el término de dos años para el sector ganadero, afectados por sequía” (RESOL-2021-42-APN-MAGYP, 2021). La industria se ve favorecida en un nivel alto, al disponer de medidas legales destinadas a colaborar, con aquellas que sufrieron en sus rentas por, desarrollar sus actividades económicas en la región afectada, prorrogando y facilitando el pago de obligaciones, otorgándoles plazos que contribuyen a su recuperación económica.

“La Ley 26.736 de pasta celulosa y papel para diarios, establece de interés público la fabricación, comercialización y distribución de pasta celulosa y de papel para diarios” (Pasta Celulosa y papel para diarios, 2011). Contar con una Ley específica favorece a la industria en un grado alto, ya que la norma y regula en su conjunto, nivelando las reglas sin distinción de tamaño, uniformando criterios y técnicas, prácticas ambientales y protección del ambiente con desarrollo sustentable.

La normativa aplicable al comercio electrónico no es demasiado voluminosa en Argentina. No existe una Ley específica, sino diferentes leyes que la abordan de diversas maneras. La principal, la Ley 24.240 (Defensa del consumidor, 1993), sobre todo en los artículos 32 a 35, que refieren a la venta domiciliaria por correspondencia y otras. La Ley 26.361 (Modificación Defensa del consumidor, 2008), donde se especifica cuáles son los mecanismos de aceptación o revocación de la compra-venta y consigna que las personas pueden declinar la operación. La Ley 25.326 (Protección de datos personales, 2000), de protección de datos personales, vital en las transacciones que se efectúan a través del comercio electrónico, es decir, cómo deben protegerse nuestros datos en cualquier operación de este tipo. Luego, contamos con legislación, como la Ley 25065 (Tarjetas de Crédito, 1999) donde se detallan aspectos financieros o informativos a tener en cuenta cuando se va a utilizar la compra-venta electrónica que, en su mayoría, se hacen con tarjetas de débito o crédito y no en efectivo. Y se puede mencionar la Resolución 424/2020 (RESOL-2020-424-APN-SCI#MDP, 2020), del Ministerio de Desarrollo Productivo, que requiere a los proveedores que comercialicen bienes y servicios a través de páginas o aplicaciones web que publiquen un link visible en sus páginas de inicio denominado botón de arrepentimiento.

Análisis del Micro Entorno – 5 Fuerzas de Porter

Este modelo de análisis competitivo se va a utilizar para contribuir a desarrollar la estrategia en la industria papel. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho en la industria. El impacto grupal de las fuerzas competitivas influyen y definen que un mercado sea poco atractivo desde el punto de vista de la obtención de utilidades o que no se logre crear la ventaja competitiva.

Rivalidad entre empresas competidoras

La producción de la industria se concentra en varias empresas, se puede mencionar a Papelera Tucumán S.A., Papel Prensa, Celulosa Argentina, Alto Paraná, Celulosa Puerto Piray, Papel Misionero, Productos Pulpa Moldeada, entre las principales. “El país tiene en la actualidad funcionando 73 fábricas papeleras, entre grandes, medianas y chicas. Y en un 61% de la producción de madera implantada se destina a las industrias de Celulosa y Papel” (Escobar, www.argentina.forestal.com, 2018).

“Se sabe que el papel como commodity está complicado en todo el mundo desde que la pandemia pegó fuerte. Solo basta mirar hacia España cuando, a fines de 2021, se registró un aumento del 30% de la materia prima y derivó en una búsqueda urgente de importación desde los países nórdicos. En el país ibérico solo el 3% del consumo de pasta de papel se direccionó a los libros y apuntó hacia lo que realmente deja dividendos: el cartón para embalajes, producto estrella de la explosión planetaria del e-commerce. La marea que levantó ese tsunami financiero/papelero llegó a Argentina a comienzos de este año con la escasez del bookcel (60, 65 y 80 gramos)” (Raimondi, 2022).

Las marcas de los productos finales de la industria son numerosas, la intensidad de la rivalidad crece, tanto por el cambio de hábito de consumo que se produjo durante la pandemia, la búsqueda actual de atributos de sustentabilidad y por la facilidad de los consumidores para cambiar de empresa, sumado a la crisis que afecta al papel en donde las empresas buscarán que sus intereses no se vean afectados o incluso alguna oportunidad, por lo que la competencia dentro de la industria se ve afectada en un nivel alto.

Entrada potencial de nuevos competidores

Las fuertes barreras de entrada, como las economías de escala o las grandes inversiones de capital, dificultarán la entrada al mercado, por lo que la industria será más atractiva. Los tipos de barreras son; económicas porque necesitan un alto capital inicial para poder comenzar con la empresa. En la industria papeleras esta es una de las principales barreras a la entrada, ya que la maquinaria de producción tiene un costo elevado debido a la necesidad de una gran cantidad de máquinas y un alto nivel de innovación, lo que supone un precio muy elevado. También economías

de escala y alcance, la primera de ellas trata de reducir los costos de producción tras incrementar su producción, en tanto que la economía de alcance se basa en que se aprovechen las diferentes líneas de negocio de una empresa para aumentar la productividad. Esto vuelve a ser una barrera crucial ya que los volúmenes de producción de cartón y papel son muy grandes y es necesario las economías de escala para poder obtener costos competitivos, y con respecto a la economía de alcance existen diferentes tipos de papel y cartón por lo que es necesario atravesar por diferentes procesos productivos. La diferenciación de productos, es un aspecto importante como barrera a la entrada de competidores ya que para alcanzar la diferenciación se requiere innovación y tecnología muy desarrollada, lo cual supone una importante inversión sumada a la experiencia en el sector para obtener esas innovaciones que logren la diferenciación. También se puede mencionar las barreras legales, para instalar una papelera, en relación a permisos, ubicación, impacto ambiental, disponibilidad de hectáreas con potencial, facilidades a rutas logísticas, y en el caso de la industria papelera hay certificaciones forestales, de cadena de custodia (proceso que permite la trazabilidad de la materia prima de base forestal), sostenibilidad ambiental y social, muy difíciles de obtener.

Los integrantes de la industria papel están establecidos hace décadas, consustanciados en cada región, con optimización de su infraestructura, ubicación, y sobre todo la disponibilidad de hectáreas para siembra de su materia prima. Se puede concluir que las barreras de entrada a la industria suponen un fuerte inconveniente para nuevos competidores, por el alto costo inicial, las inversiones en economías de escala y alcance, la diferenciación de producto y las normas legales que hay que cumplir, por lo que la industria instalada se ve favorecida en un nivel alto.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En la industria papel la demanda de libros, diarios, revistas, se redirecciona, junto con el cambio generacional, hacia la lectura por medios electrónicos, como teléfonos móviles y libros digitales, sumado a la facilidad de conexiones y crecimiento en cuanto a velocidad. “La aceleración del progreso técnico en el universo digital ha vuelto cotidiano el empleo de dispositivos y aplicaciones que usan la computación en la nube, la analítica de grandes datos, las cadenas de bloques o la inteligencia artificial. La revolución tecnológica, aunada al cambio en las estrategias de las empresas líderes en el uso de las tecnologías digitales” (Rovira, 2021). En las últimas décadas se ha registrado también, una preocupación creciente por el equilibrio ambiental. La industria papel, incide directamente sobre esta problemática.

Se destaca como producto sustitutivo el papel y cartón reciclado, el papel ecológico producido en bosques certificados y con un ciclo de vida de menor impacto ambiental, papeles eco amigables en la línea de lo que llaman la nueva bioeconomía, que utilizan recursos renovables y reciclables y fabrican productos más ecológicos que las tradicionales.

Se puede concluir que el desarrollo de productos sustitutos afectan a la industria en un nivel alto, la tendencia de los consumidores a la protección del medio ambiente, el consumo de papel responsable, la conciencia del reciclado y a crear un futuro sostenible enmarcado en las 3R de la ecología, reducir, reutilizar y reciclar, imponen que la industria adapte sus técnicas de producción tradicional, y tener especial atención a los productos sustitutos logrados con el reciclaje.

Poder de negociación de los proveedores

Proveedores y productores se ven beneficiados colaborando entre sí con precios razonables. La industria papel utiliza plásticos y químicos que proporciona gran parte de los insumos de base para la elaboración de bienes; le siguen en orden de importancia pero en menor magnitud, la cadena de logística de cargas, metálicas básicas, metalmecánica y maquinarias, hidrocarburos y automotriz. Las importaciones de insumos tienen una presencia relativa. La incidencia en la industria es baja. Es destacable el nacimiento y crecimiento de empresas proveedoras de agtech, “que con tecnologías aplicadas, ofrece oportunidades no sólo por la búsqueda constante de una mayor productividad de los recursos sino también, por la búsqueda hacia la sustentabilidad y el cuidado del medioambiente” (Lachman, 2021). Podrá adquirir relevancia en el corto plazo, ya que representan una oportunidad para la industria papel, que a través de la tecnología pueden mejorar considerablemente la competitividad.

Poder de negociación de los consumidores

En la industria papel el poder de negociación de los consumidores es medio dado que adquieren productos estandarizados dándole valor a la diferenciación añadida. En este contexto, se destacan los temas que dominan la agenda ambiental como el manejo sustentable de recursos, la certificación y trazabilidad, la generación de bioenergía y el surgimiento de nuevos negocios ambientales, como el reciclado. La etiqueta ecológica es un distintivo para identificar los productos o servicios que cumplen con criterios de “bondad ambiental” durante el proceso de fabricación. “Las marcas verdes son aquellas marcas comerciales que apuntan a un público preocupado por la cuestión ambiental y/o climática. Importantes autores sostienen que la estrategia de posicionamiento de las marcas verdes se basa en la comunicación de los beneficios emocionales de los productos o servicios. Aparecen así las etiquetas ecológicas que son un género que abarca varias especies de signos colocados por terceros. Su finalidad es acreditar la sostenibilidad de determinadas características del mencionado producto o servicio. (Darriba Iglesias, 2020). Los consumidores tienden a priorizar los productos papeleros resultantes de las mejores prácticas de producción.

Análisis de Mercado

Dentro de este análisis, el objetivo es determinar la viabilidad comercial y también se usa en los planes de marketing. Es importante comprender el mercado y los clientes que lo conforman, definir acertadamente cuál es el mercado meta, conocer sus gustos y tendencias en profundidad. Sirve para entender su comportamiento y prever distintos cambios y estrategias.

En los dos últimos años la industria papel fue impactada por la caída de la actividad local, a manos de los productos digitales que han ido ganando cada vez más terreno sobre lo físico; mientras que durante los años 2020/2021 la situación se profundizó por los efectos de la pandemia y la paralización de las distintas actividades. Con el reinicio de las actividades, los competidores de la industria papel dadas sus capacidades comenzaron a buscar mejorar sus exportaciones para poder contrarrestar la situación local, así como enfocarse en algunos sub-segmentos de mayor rentabilidad y potencial de crecimiento.

La pandemia ha resultado ser un experimento global de reducción de la contaminación. Por ello, en este contexto de reflexión, han tomado relevancia tomar conciencia por la sostenibilidad del planeta, la gestión de los residuos, la importancia del consumo de productos orgánicos, la polución, el reciclaje o el cuidado del medioambiente. Por cuanto, cambia la forma de consumir, se presta más atención a lo que se consume y el impacto que genera, es decir consumidores conscientes de las consecuencias de sus elecciones. Consumo más sostenible y beneficioso para el planeta y sus habitantes.

Las medidas restrictivas de aislamiento motivadas por el Covid-19, han abierto las puertas a nuevas formas de divertirse, comunicarse, comprar y trabajar. El cambio de hábitos viene marcado por la generalización de tendencias como el ocio virtual, el acceso al delivery, la compra de productos online y el uso de plataformas para el teletrabajo. Lo que provocó un cambio más acelerado en áreas como la digitalización y el desarrollo del comercio electrónico. Con la llegada del confinamiento el porcentaje de personas que empezó a comprar online, así como el de empresas que pusieron sus productos a disposición de la compra por internet, creció exponencialmente, y muchos de estos nuevos hábitos de consumo han llegado para quedarse. Se han disparado las compras por Internet alcanzando máximos históricos a pesar de las dificultades que tenían estos canales online para responder a las demandas de los clientes, y las empresas, de cualquier tamaño, han podido ver y comprobar que el futuro está en el uso de canales tanto físicos como digitales para la venta de sus productos y servicios.

Otra de las tendencias que ha disparado el Covid-19, ha sido la Realidad Virtual y la Realidad Aumentada, especialmente entre la gente más joven. En esta pandemia se ha podido ver el

uso de esta tecnología en videojuegos, turismo virtual, conciertos, salas de teatro, y en programas de entretenimiento online en general. Con la pandemia se ha podido ver las posibilidades de esta tecnología, pero se considera que todavía será más importante en la era post-Covid-19. Por ejemplo la Realidad Virtual en marketing; la crisis ha obligado a muchas empresas a reinventarse y para ello, la inversión en marketing ha sido muy importante para poder optimizar las ventas y mejorar la imagen de la empresa, y para conseguirlo se ha hecho uso de la tecnología de Realidad Virtual, en forma de catálogos virtuales, demostraciones de productos, etc. “Durante la pandemia, los beneficios de la Inteligencia Artificial (IA), como herramienta de gestión de crisis, han quedado más que demostrados, ya que, por ejemplo, con la ayuda de la IA se pudieron identificar patrones a partir del Big Data, predecir el comportamiento humano y el reconocimiento de imágenes y de voz, respaldar los sistemas de salud y controlar la propagación del virus mediante software de rastreo.” (Softek, 2020).

El mercado del papel se caracteriza por cuatro tipos de actores. En primer lugar, están las empresas nacionales fabricantes de papel como Ledesma, Celulosa Argentina y Papelera Tucumán, con una larga trayectoria, llegando al mercado con reconocidas marcas de papel de impresión y copiado. En segundo lugar, están las empresas que compran papel (nacional o importado) en grandes formatos para cortar y transformar en cuaderno, blocks, papel de impresión y copiado, etc. como Ramón Chozas o Angel Estrada. En tercer lugar, están las empresas multinacionales que producen resmas de papel en otros países y luego son importadas al mercado local. En Argentina, se pueden encontrar marcas extranjeras de resmas de papel que son ofrecidas por la mayoría de las empresas distribuidoras, como son: Chamex (International Paper – Brazil), Report (Suzano Paper – Brasil) y White Evolution (Steinbeis Papers – Alemania), entre otras.

En cuarto lugar, se encuentran las empresas distribuidoras que comercializan todo tipo de artículos de oficina o librerías que compran a todos los actores ya nombrados y muchas veces son los que finalmente los ofrecen a los consumidores.

Ledesma produce y vende papel para tres destinos: para escribir, lo que incluye una amplia variedad de cuadernos y hojas de repuestos escolares. Para imprimir en la oficina o en el hogar donde se utilizan las resmas para impresoras láser o Inkjet. Y papel para folletos, libros, etiquetas de productos, envases, etc. que son impresos por talleres gráficos especializados. Para que el producto llegue cuando se necesite a estos tres destinos principales, Ledesma cuenta con una amplia variedad de clientes: clientes del sector industrial, constituidos principalmente por talleres gráficos (300), editoriales (13), fabricantes de formularios continuos (15), fabricantes de sobres y otras industrias (61). Clientes del sector oficinas, centros de copiado (46), empresas (100), empresas del sector público (15), mayoristas de papel (52) y proveedores de empresas (121). Clientes de productos

escolares, mayoristas de artículos de librería (58), minoristas de artículos de librería (222), librerías comerciales (101) y supermercados (58).

Una de las principales competidoras en Argentina es Celulosa Argentina S.A. empresa argentina líder del sector foresto-industrial, con éxito en el mercado local e internacional. Con actividades en Argentina y Uruguay, posee unidades de negocios de: Papel Tissue, Papeles para Packaging, Papeles para Impresión y Escritura, Pasta Celulósica, Forestal, Madera y Distribución.

Se destaca que uno de los principales competidores del sector atraviesa una situación desfavorable, “la principal empresa foresto industrial del país sigue acumulando resultados negativos, afectada por el impacto que la pandemia de Covid-19 tuvo en la economía y en el mercado donde opera. Se trata de Celulosa Argentina, que en los primeros seis meses del año generó pérdidas por \$1.449 millones que, de todos modos, fueron mucho mejores al rojo por \$3.320 millones que había informado en igual período del 2020” (Sanguinetti, 2021).

El sector de papel y celulosa está estrechamente vinculado a la industria forestal y su demanda depende en gran medida del mercado interno de las distintas industrias. En los últimos años fue impactado por la caída de la actividad local, mientras que se profundizó por los efectos de la pandemia y la paralización de las distintas actividades. Pero hay un sector que se vio favorecido como lo es el comercio electrónico, el Covid-19 aceleró la cantidad de personas que compraron en diferentes plataformas de Internet. Lo que sucedió en el mercado fue reflejo de la expansión en toda América Latina, que se convirtió en la región de más crecimiento en el mundo teniendo en cuenta el retraso relativo que arrastraba en ese mercado. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, “el comercio electrónico creció un 76 por ciento durante 2019, luego de crecer un 64 por ciento en 2018” (CACE, 2021). La penetración de Internet tanto como la cantidad de usuarios móviles está en aumento, más personas están obteniendo acceso a servicios financieros, lo que contribuye a un mayor incremento del comercio electrónico.

Ledesma papel si bien presentó en tiempos de Pandemia, su plataforma e-commerce, se aprecia la necesidad de encauzar el mismo, ya que la porción de mercado lograda es menor en relación a los otros canales de ventas. Actualmente se encuentra desarrollando un portal B2B (de negocio a negocio), el cual le permitirá mejorar el contacto con sus clientes y conocer qué necesitan. Por lo que se pretende optimizar y lograr que la plataforma de comercio electrónico sea más eficaz, a fin de incrementar los consumidores y por ende las ventas. El mercado electrónico constituye un boom en los últimos dos años, pero se aprecia que aún no está explotado en Ledesma Papel, en su máxima expresión, constituyendo una oportunidad, si se toman decisiones oportunas. Luego de la pandemia, sumado a la crisis económica que se arrastra de años anteriores a la misma, más la situación inflacionaria, no solo de Argentina, sino también a nivel mundial producto del

conflicto entre Rusia y Ucrania, hacen que la competencia en el mercado de papel se incrementa para mantener consumidores o quitarles a rivales, a fin de compensar la situación por la que se atraviesa. En este contexto resulta importante diferenciarse. Y Ledesma Papel puede profundizar en I+D a fin de lograr mejoras en el proceso de producción, o servicios que se puedan prestar al cliente, acciones de marketing, ofreciendo una amplia gama de productos y la comodidad para pedirlo y recibirlo, en la distribución de sus productos, en particular por el canal de comercio electrónico, que puede constituir un diferencial importante que el consumidor aprecie y se convierta en una ventaja competitiva, como así también el servicio ofrecido, en la logística de entrega, la forma que se entrega y hasta de recuperar para reciclar. La tendencia al consumo de papel reciclado es un factor a considerar por Ledesma Papel, que no cuenta con este tipo de productos.

Matriz Ansoff

1. Penetración de mercado: Ledesma Papel desde su creación ha buscado mantenerse en la preferencia de los consumidores. Sus productos son conocidos y cuentan con un mercado establecido. Su popularidad y calidad de productos (junto con su publicidad) hacen que cuenten con una gran permanencia. Se puede mencionar a su marca Éxito que es líder en mención de compra en cuadernos y repuestos en la visión de las madres. Entre los adolescentes, supera al resto de las marcas en top of mind, imagen y mención de compra. También presenta la mejor recordación de su publicidad, en especial por páginas de internet y redes sociales.

2. Desarrollo de mercados: durante el Ejercicio 2020-21, desarrolló el nuevo sitio web www.ledesmapapelonline.com.ar. Esta plataforma, creada a modo de banco de contenido multimedia para los clientes de la Industria Papel, les permite descargar imágenes de todos los productos: flyers, catálogo digital, videos y contenido para imprimir, compartir por redes o en sus e-commerce. Ha sido muy importante en la etapa de la cuarentena, donde las librerías están operando a través del modelo de delivery y por lo tanto han desarrollado sus herramientas de e-commerce.

3. Desarrollo de productos: Ledesma papel de destaca por su constante evolución, lanzo la línea de Productos Ledesma NAT que se fabrica íntegramente con fibra de caña de azúcar, sin fibra de árbol y sin blanqueadores químicos. También sumaron productos para la industria gráfica. Esta línea de productos más sustentables está en sintonía con el creciente interés que comienzan a mostrar los nuevos consumidores, conscientes de la necesidad de cuidar el ambiente.

4. Diversificación: el equipo de capacitadoras tomó contacto con 1.200 colegios para mostrarles a alumnos y docentes la forma que tiene Ledesma de hacer papel y promocionar los productos. El Negocio también desarrolló un aula virtual para capacitar a las docentes de todo el

país; gracias a la cual se pudo continuar con el proyecto educativo. La iniciativa alcanza a 27.816 alumnos y 1675 docentes, del nivel primario y secundario, tanto de AMBA como del interior del país. Ledesma sacó dos nuevas líneas de productos para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado: pulpa de caña de azúcar blanqueada y pulpa natural sin blanquear. Además desarrolló una segunda línea de papeles para embalaje blanco y marrón, que pueden ser utilizados en fabricación de cajas de distintas características, bolsas de papel y otros usos.

Análisis Interno

Nivel Corporativo

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

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

Valores: Considera claves para el desarrollo de su actividad cotidiana 10 valores; Destacando un profundo enfoque ético, el respeto a la dignidad de las personas como objetivo. Alienta la creatividad y la innovación como valores fundamentales. Tiene un compromiso vital con la calidad y con sus clientes, a quienes les brinda el mejor producto y servicio. Promueve el desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, fomenta la disciplina y coherencia, en concordancia con estos valores.

Nivel Estratégico

Estrategia: elaboran sus productos con los más altos estándares de calidad e inocuidad. Los diferentes negocios cuentan con una Política de Calidad para asegurar un abordaje transversal e integral, y trabajan bajo sistemas de gestión certificados con estándares internacionales. La mayoría de los productos que ofrecen, son líderes en sus categorías y llegan a los mercados de consumo masivo a través de una importante red de ventas y distribución. La innovación es otro aspecto central para responder a las necesidades de los consumidores e impulsar la competitividad y desarrollar sus negocios en procesos de mejora continua.

La estrategia de Ledesma es la de diferenciar sus productos, que les permita fijar un precio más alto y reducir su estructura de costos en comparación con sus competidores. Utiliza la innovación como la fuente más importante y generadora de ventaja competitiva, que le permite

desarrollar nuevos productos que satisfacen mejor las necesidades de los clientes, mejorando la calidad de los existentes.

Cultura: contribuye con el desarrollo del país y especialmente de las economías regionales, procurando alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente en el área donde opera. Orientada por un profundo enfoque ético, el respeto a la dignidad de las personas es su principal objetivo. Alienta la creatividad y la innovación como valores fundamentales para un país y un mundo en constante cambio. Comprometida con la calidad y con sus clientes, a quienes les brinda el mejor producto y el mejor servicio, tendientes a consolidar el logro de las utilidades que recompensan una intensa dedicación y trabajo, y permiten la reinversión y el crecimiento sostenido.

Cadena de Valor

Con la finalidad de definir la situación competitiva de Ledesma en la industria de papel y conocer cuáles son las capacidades y sus limitaciones. Se va utilizar la herramienta Cadena de Valor, que supone que toda empresa posee en su funcionamiento actividades comunes, que pueden agruparse en dos;

Actividades primarias:

Investigación y Desarrollo: en la búsqueda de innovación en el año 2019, Ledesma lanzó una Política de Sostenibilidad con el objetivo de consolidar y fortalecer el compromiso integral con el desarrollo sostenible, como marco y guía de la gestión económica, social y ambiental de todo el Grupo. Tiene cinco pilares en relación directa con Ledesma papel; preservación del ambiente, desarrollo de la cadena de valor, competitividad económica, bienestar y seguridad de las personas, y progreso de las comunidades locales. En cuanto a la tecnología se puede mencionar la automatización y digitalización de procesos de compras y almacenes, para lograr la reducción de costos e incrementar servicios a clientes internos. También se realizaron importantes inversiones en tecnología asociada al campo y modernización. Se destaca la renovación completa de la estación de filtrado de cachaza, por un total de US \$4.000.000, que permitirá reducir pérdidas en el proceso productivo.

Producción y operaciones: A partir del lanzamiento del Programa de Optimización “Génesis XXI”, en el 2018, se busca mejorar la productividad de los recursos incrementando la rentabilidad y competitividad de los negocios, estableciendo sistemas de producción eficientes basados en los mejores estándares, tratando de mejorar costos de producción y consumo sobre lo producido.

Ledesma también utiliza el programa de implementación del método de 6S (corporativo) hacia una mejora de los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas, insumos y materiales con los objetivos de capacitar, despejar, ordenar, mantener, estandarizar, y mejorar los resultados.

Marketing y ventas:

Ledesma empezó a comercializar una nueva línea de cuadernos con papel de caña de azúcar sin procesos químicos de blanqueo, tapa y contratapa de bioclástico de caña de azúcar denominada Ledesma +Bio. También ofrece una línea de productos fabricados con papel 100% de fibra de caña y 0% blanqueadores químicos, papel natural que se encuentra en resmas, repuestos de carpeta escolar, cuadernos universitarios y librerías, Línea denominada Ledesma NAT. En el segmento económico, ofrece una nueva línea de productos de 90 gramos, con una hoja más gruesa en cuadernos escolares y repuestos dentro de la Línea Gloria. Y con la finalidad de ocupar un espacio donde no estaba presente ofrece un producto con relación precio/calidad, línea que ofrece como Resmitas Punax.

Anualmente se realizan encuestas a clientes de los distintos segmentos del mercado para medir su grado de satisfacción. A fin de recibir inquietudes, comentarios y detectar oportunidades de mejora en procesos, productos y servicios.

El impacto de la cuarentena, declarada a fines de marzo de 2020, generó que el Consumo Nacional Aparente (CNA) cayera en mayo a 178.485 toneladas; un 4,5% menos que el 2019. Esta situación determinó la decisión de Ledesma, de parar la fabricación de papel y de artículos de librería, y abastecer al mercado con el stock disponible en ese momento. Al levantarse las restricciones volvieron a producir pero con un programa adaptado a la nueva situación del mercado.

Servicio al cliente:

Ledesma cuenta con un servicio de atención al cliente que responde a envío de muestras, asesoramiento personalizado, atención de reclamos e inquietudes, especificaciones técnicas para saber cuál es el papel que cada cliente necesita y soluciones inmediatas para elegir el papel más adecuado a las necesidades de impresión de cada cliente. Cada una de los packaging que comercializa, contiene además los símbolos correspondientes a la materia prima utilizada para su fabricación, el país de origen, los sellos de reglamentación que le corresponden, el código de barras y los datos de servicio de atención al cliente.

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa: El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), otorgó a Ledesma, en diciembre de 2020, un reconocimiento por la

contribución con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en siete categorías: siendo una de ellas la infraestructura.

En el año 2019, Ledesma cerró su planta productora de papel encapado en la ciudad de San Luis, que había adquirido en 2008 y en la que trabajaban 85 empleados. Medida que adoptó a fin de enfocarse a una mayor producción y exportación de papel natural desde la planta de Jujuy, donde invirtió U\$D 4.5 millones para desarrollar su marca Ledesma Nat.

En Jujuy Ledesma cuenta con más de 40 000 hectáreas en campos de caña de azúcar y fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel.

Ledesma preserva 100.000 hectáreas de bosques nativos en Jujuy, junto con la Fundación ProYungas, elaboraron un Plan de Ordenamiento Territorial, por el cual se comprometen a proteger dos de cada tres hectáreas propias en su estado natural, monitoreando su fauna y flora.

Es importante mencionar que el 23 de diciembre del 2020 la planta de papel en Jujuy sufrió un incendio, accidente que causó la paralización de producción y operaciones. Con el incendio se vio afectada la campana de la máquina, sus motores y el techo del edificio del equipo. El trabajo de restablecimiento, exigió el suministro de piezas nuevas y la recuperación de daños en el sistema hidráulico, eléctrico y de automatización. Se logró reparar la máquina en aproximadamente 50 días y estuvo a cargo de la empresa Voith Argentina que contó con apoyo de especialistas en Brasil, con proveedores locales y el propio equipo de Ledesma.

Sistemas de información: Ledesma papel adoptó el Abastecimiento 4.0, a fin de mejorar la automatización y digitalización de sus procesos de compras y almacenes, para lograr la reducir costos, e incrementar servicios a clientes. Se busca optimizar la transversalidad entre las áreas de Compras y Ventas. Utiliza también en el área de administración de compras, la automatización robótica de procesos (RPA) tecnología de software que automatiza tareas digitales, y para la gestión de gastos utiliza la automatización del proceso a través de CONCUR, con el que se agiliza y simplifica el proceso.

Administración de materiales (logística): Ledesma cuenta en su estructura con una dirección de logística y servicios. Recientemente automatizó la logística con la incorporación de máquina paletizadora automática para recepción de bolsas y bolsones, reducir accidentes de trabajo y aumentar los despachos a clientes.

El Negocio Papel cuenta con un número importante y diverso de certificaciones. Las dos plantas de papel cuentan con los sistemas de gestión de calidad ISO9001 en la última versión 2015. La planta de cuadernos también posee el certificado ambiental ISO14000. Estas certificaciones son auditadas anualmente por la firma Det Norske Veritas – GL. La certificación además de

otorgar prestigio, contribuye a formalizar los procesos y mantenerlos en orden, al unificar criterios para llevar a cabo cada una de las tareas, permitiendo una mejora constante.

Recursos Humanos: Ledesma dispone de una Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional. En Ledesma ponen a las personas en el centro, no solo buscan incorporar profesionales capaces, sino además buenas personas. Los equipos se desempeñan en un ambiente exigente y ameno, donde la calidad de los vínculos es tan significativa como los resultados. Los impulsan a ser protagonistas de su progreso personal y profesional a través de proyectos desafiantes, el aprendizaje continuo y un buen ambiente laboral. Buscan que cada uno halle el sentido de su trabajo y comparta el propósito de la empresa en un espacio seguro y saludable

Desde 2019 cuenta con un Programa de Ética, este Programa busca asegurar el cumplimiento del Código de Ética, y así mitigar los riesgos de corrupción u otros que puedan tener impacto significativo sobre la integridad de la empresa. Es de destacar que el cumplimiento y la adhesión al Programa, al igual que del Código, no sólo es aplicable a los empleados, sino también a todos aquellos que realicen tareas o funciones para Ledesma; esto incluye a contratistas, consultores y profesionales independientes.

Además cuenta con diferentes planes y programas de capacitación como; el Plan “Prevenir es mejor” que persigue la formación en la salud y seguridad ocupacional. Programa de inducción para nuevos ingresantes a las plantas y Programa de formación para transmitir la cultura a través del desarrollo de comportamientos.

Se puede concluir que en el desarrollo de la cadena de valor, en Ledesma papel se procura la integración y sinergia de los procesos e iniciativas, con un modelo de economía circular sostenible, impulsado con mayor ímpetu por la innovación y desarrollo, área con la que crean nuevas oportunidades para lograr un diferencial respecto de la competencia. Teniendo a su vez gran importancia la logística aplicada, mediante la automatización y digitalización de procesos de compras y almacenes, con la que logran reducir costos e incrementar los servicios a clientes. La innovación y desarrollo junto con la logística, permiten obtener mayores utilidades, adquiriendo mayor relevancia en la cadena de valor.

Marco Teórico

Esta sección tiene el propósito de proporcionar un marco teórico conceptual basado en una serie de autores. Una considerable cantidad de literatura científica moderna ha sido publicada en relación a la Estratégica, concebida como un mero medio para conseguir los objetivos. Esta idea para (Chandler, 2003) significa sincronización e integración de los objetivos y los planes en el marco de los recursos disponibles y en un entorno cambiante. Otros autores como Learned, Christensen, Andrews y (Guth, 1969), la refieren a un posicionamiento de la empresa en un entorno competitivo. Esto se resumiría en crecimiento, mantenimiento, o abandono del entorno competitivo. Por otro lado, (Porter, 2009) entiende que la estrategia es una respuesta sobre la base de nuestras capacidades a las amenazas del entorno para conseguir una ventaja competitiva sostenible con el deseo de mantener una diferenciación. Peter Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (Drucker, 2011). A juicio de este autor, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Estrategia como fundamento de la Planeación estratégica

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida diaria. Como lo expresa (Garrido Buj, 2003) el concepto de planificación y el de estrategia están indisolublemente unidos, ya que ambos designan a un proceso secuencial encaminado a la obtención de uno o más objetivos. Entre las definiciones de planificación estratégica mencionamos la expresada por (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) “el plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (...) en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)” (p. 47).

Proceso de Planeación estratégica

El proceso consta de tres etapas; la formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia para (David, 2003) “ incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir”.

Este proceso requiere, para formular la estrategia de un análisis de situación donde está inserta la empresa, en la que interactúa con el entorno. (Mintzberg, 1997), destaca dos tipos de entorno, según la influencia que generan en la empresa: macroentorno, y microentorno.

Existen diversas herramientas de gestión que ayudan a elaborar el análisis de entornos. En esta instancia se mencionan; el análisis PESTEL (estudio de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ecológicos y legales) que permiten conocer y describir aquellos factores del contexto nacional e internacional que dan marco a la oferta y demanda de la empresa en el macroentorno. Se menciona el modelo de las cinco fuerzas de la competencia que Michel Porter presenta en su libro *Estrategia competitiva* (Porter, 2009), para el microentorno, esas cinco fuerzas son; riesgo de ingreso de competidores potenciales, rivalidad dentro de la industria, bienes sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores. Y para el análisis interno, se menciona la herramienta propuesta también por (Porter, 2009), y es la que denomina, cadena de valor, que considera las principales actividades de una empresa, las cuales van agregando valor al producto que finalmente será entregado al usuario final.

Estrategia y diferenciación

Para abordar el concepto de diferenciación es necesario entender cómo se conforma el marco estratégico dentro de un conjunto de decisiones, tendientes a obtener una ventaja competitiva sostenible, y posicionar a la empresa o sus productos en relación a su entorno y a los competidores.

Michael Porter propone dos estrategias competitivas “genéricas” para superar a otras corporaciones en una industria específica: menor costo y diferenciación. Estas estrategias se denominan genéricas porque las puede utilizar cualquier empresa de negocios, sin importar su tipo o tamaño, e incluso organizaciones sin fines de lucro. (Porter, 2009)

Para (Wheelen & Hunger, 2007) la diferenciación está dirigida al extenso mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su industria como único. Es una estrategia viable para obtener rendimientos por arriba del promedio en un negocio específico porque la lealtad a la marca resultante disminuye la sensibilidad de los clientes al precio.

En Ledesma papel se puede observar como estrategia competitiva la diferenciación, tal como lo expresa en su Misión y Visión; satisfaciendo las necesidades de sus clientes, haciendo papeles de calidad, utilizando la innovación como la fuente más importante y generadora de ventaja competitiva.

Estrategia y crecimiento

En este reporte de caso se propone una estrategia de negocio genérica de diferenciación, y estrategia de crecimiento de desarrollo de mercado. Para lo cual es necesario mencionar que, las estrategias de crecimiento como muestra (Robbins, 2014) se basan en establecer cómo crecerá la

empresa: penetración, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación. La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado.

En la estrategia de crecimiento, abre la posibilidad de explorar nuevos mercados o lanzar nuevos productos o servicios para captar oportunidades de crecimiento. La matriz denominada como su autor (Ansoff, 2007) o matriz producto-mercado es muy adecuada en ese sentido. Los ejes de la matriz son los productos, actuales y nuevos, así como los mercados, actuales y nuevos. Describen cuatro posibles estrategias de crecimiento mercado/producto; desarrollo de productos, diversificación, penetración de mercado y desarrollo de mercado.

Esta última; de desarrollo de mercado es la que se propone a Ledesma papel, ya que dispone de productos reconocidos en el mercado y puede explotar las oportunidades en lo que se denominan los nuevos mercados, sean tanto para atender el segmento de clientes en una misma ubicación geográfica o mismo segmento de clientes en otras regiones incluso otros países. Se aprecia que el nivel de riesgo es bajo dado que se conoce la potencialidad de los productos que ofrece y cuál es el rendimiento que tiene en el mercado actual. Sería conveniente realizar esfuerzos de marketing que repercutan en la correcta adaptación de los productos de Ledesma, según las exigencias y gustos del nuevo mercado.

Según (KOTLER, 2012) “para decidir el crecimiento, antes que nada se realiza una planificación que considere la proyección del nivel total de ventas y utilidades esperadas sobre la base de la situación actual. La brecha entre lo esperado y lo actual nos determinará el tipo de estrategia de crecimiento a implementar”.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

Ledesma desde 1965, con su fibra pasta celulósica, fabrica papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos, repuestos escolares y comerciales. En los últimos tres años, enfrentó tres hechos extraordinarios de fuerte incidencia en su desarrollo; el impacto de la pandemia de COVID-19, tanto desde lo operativo y logístico, como desde el consumo de sus productos. Un incendio en un sector de la máquina de papel que mantuvo inactiva la planta por 52 días hasta el reinicio de la producción. Y se suma a su vez que el consumo de papel de impresión y escritura siguió cayendo debido a la incidencia de la modalidad remota sobre sus principales consumidores, tanto en sectores corporativos como educativos. Lo que provocó una disminución de ganancias con respecto a las operaciones realizadas, es decir una pérdida de rentabilidad. Los factores externos mencionados, como los internos en cuanto al proceso de producción incidieron en la obtención de utilidades.

Justificación del problema

A partir de los diferentes análisis se puede observar que la industria de papel en la que está inserta Ledesma, es muy competitiva, con gran cantidad de rivales, en donde el poder de negociación de consumidores y proveedores es escaso, pero que enfrenta una amenaza de particular atención, en el desarrollo de productos sustitutos, dado la tendencia de consumidores a proteger el medio ambiente, a través de un consumo responsable. Por tal motivo, para obtener ventajas competitivas en ese marco, es que se deben buscar estrategias de diferenciación tanto para mantener a los clientes como para atraerlos y reposicionarse en el mercado.

Se puede mencionar las fortalezas que posee Ledesma Papel, entre las cuales se puede destacar el conocimiento de la marca, la calidad de sus productos, experiencia y trayectoria en el mercado donde está establecida como un importante referente, y también la capacidad para desarrollar nuevos productos, sea por nivel técnico, en infraestructura como por sus recursos humanos.

Resaltando las oportunidades que se han identificado, se puede visualizar la posibilidad de optimizar el comercio electrónico, implementado en el periodo de Pandemia por Ledesma, el cual creció exponencialmente en el país, pero no explotado en su totalidad para abarcar nuevos mercados.

Un aspecto importante es exhibir las amenazas que Ledesma papel podría tener en un futuro cercano. Una de ellas es la tendencia consumada en preferencias y formas exigidas por los

consumidores, como es el consumo sustentable. Exigiendo que el recorrido por la que atraviesan las materias primas, desde bosques hasta el producto final, se aseguren de cuidar en su producción, el medio ambiente y de esta manera preservar la vida para futuras generaciones. Otra amenaza es la contracción del consumo del papel relevado por formatos digitales, disminución que se venía dando en los últimos años, acelerándose en la pandemia, con la necesidad del trabajo o estudio remoto.

En el ámbito de las debilidades identificadas luego del análisis de la empresa, se observa la falta de experiencia y rápida adaptación al comercio electrónico. No se aprovechó la experiencia de la interacción de los consumidores, desde su navegación en la página, comunicación con el personal para resolver alguna consulta y proceso de compra. Las secciones y categorías de la página, donde se promocionan los productos no están definidas claramente y presentan a su vez alguna dificultad en el proceso y registro del pago efectuado por los consumidores. Siendo de especial atención y problema, la recepción definitiva del producto, es decir ese último tramo en el ciclo logístico, donde el consumidor recibe su producto, y expresa su satisfacción.

Conclusión diagnóstica

Se están atravesando tiempos que provocan profundos cambios, a la vez que aún no se puede establecer con certezas el impacto de la Pandemia, en aspectos tanto emocionales, de salud, laborales, de educación y consumo, etc. La industria de papel, donde opera Ledesma, es un mercado con elevadas exigencias de satisfacción por parte de los consumidores, y como se mencionó anteriormente se ha perdido rentabilidad y no se aprovecharon las oportunidades. Para ello se propone desarrollar una planificación estratégica para promover la diferenciación logrando características distintivas, en el proceso de producción, en el ciclo logístico que recorren los productos, en particular el canal electrónico, y asegurar la satisfacción en el servicio brindado a los consumidores. Ante los cambios en las necesidades de los consumidores, preferencias y demandas, es que se propone desarrollar nuevos mercados, buscando insertar los productos en otros mercados distintos a los actuales, optimizando el canal electrónico, ofreciendo soluciones completas que generen satisfacción y distinción, aumentando a su vez las ganancias.

Propuesta de Aplicación

En un entorno cada vez más competitivo, un aspecto clave es identificar cuáles son los cambios o ajustes que deben realizarse para aspirar a tener o mantener participación y presencia en el mercado. Estos cambios requeridos se pueden diseñar a través de un plan ordenado y sensato de acciones, de forma tal que los recursos y esfuerzos aplicados en este propósito se aprovechen de la mejor manera y que, dentro de lo previsible, se pueda aspirar a lograr buenos resultados. La Planeación Estratégica, permite conocer y ajustar el negocio de papel a los cambios externos, en especial en los rubros de producción y comercialización de productos y servicios que se ofrecen, permite el análisis de las oportunidades ofrecidas por el mercado en el contexto de las fortalezas y debilidades de la empresa, como así también definir los compromisos que se deben adoptar entre todos los involucrados en la propuesta.

A partir del diagnóstico realizado, se desarrolla la propuesta basada en un plan estratégico para Ledesma papel, en beneficio de recuperar la posición que tenía en el mercado, con la que se va lograr mejorar las utilidades, contemplando así mismo desarrollar nuevos mercados, aprovechando la implementación del comercio electrónico al explotar sus capacidades, y con la finalidad de ofrecerle a cliente una característica distintiva, mejorar la satisfacción en cuanto a la oportunidad y forma de recibir, en forma definitiva los productos en su último recorrido.

Con la implementación de esta propuesta, Ledesma papel, obtendrá beneficios económicos y competitivos, recuperar porción de mercado perdido y se va a lograr un efecto de satisfacción por parte de los consumidores distinguiéndose de la competencia.

Análisis de las Bases

La revisión de elementos base, como la misión, visión y valores que adoptó Ledesma Papel, concuerdan con la planificación estratégica planteada. Por lo que se entiende que logra una claridad de propósito y dirección, siendo amplia como para conciliar todas las partes interesadas, sean empleados, gerentes, accionistas, directivos, clientes, proveedores, distribuidores. Proporcionan una dirección unificada que trasciende las necesidades individuales. Promueven la sensación de expectativas compartidas entre los empleados. Se visualiza un estado futuro, con sentido de pertenencia a la empresa y que sus miembros forman parte de algo, con una declaración de valores, que moldea el comportamiento de los miembros constituyendo una guía y sostén para aquellos momentos adversos, siendo los mismos de fácil entendimiento y con características para adoptarlos y compartirlos. Por lo expresado no se sugieren modificaciones.

Objetivo General

Alcanzar un 44 % de participación en el sector y desarrollar nuevos mercados a través del comercio electrónico, diferenciando su servicio a través de entregas rápidas y confiables, en el próximo año.

Justificación del objetivo general

En el año 2020 cayó el consumo de papel por la cuarentena, un 4,5% menos que el ejercicio anterior. Las fábricas volvieron a producir con un programa adaptado a la nueva situación. En ese contexto se sumaron dos nuevas líneas de productos; pulpa de caña de azúcar blanqueada y pulpa natural sin blanquear. Posteriormente se llevó adelante una reestructuración, que implicó el cierre de la planta productora de papel encapado en la ciudad de San Luis. El objetivo fue hacer foco en la producción y exportación de resmas desde Jujuy, donde se hizo una inversión de USD 4,5 millones para instalar una nueva máquina resmitera, con la que se pretende incrementar la producción y aprovechar a explotar el comercio electrónico, como herramienta para desarrollar nuevos mercados, implementado recién durante la pandemia. La participación de Ledesma en el mercado era del 44% por lo que se propone recuperar la posición perdida durante la pandemia, y por la nueva modalidad de consumo. Asimismo la diferenciación en el servicio que se propone, contribuye a mejorar el posicionamiento de sus marcas, ya que pretende abarcar más mercado y más clientes, respetando sus valores sin dejar de prestar atención a su misión y visión.

Objetivos Específicos

1. Aumentar la producción de resmas de 75.000 a 100.000 toneladas de papel natural 100 % de caña de azúcar, durante el año 2023.
2. Incrementar un 20 % las ventas online mediante una campaña de captación de clientes durante el año 2023
3. Mejorar el 80% de la valoración positiva de los clientes, sobre la entrega de pedidos para el último trayecto hasta su entrega final para el año 2024.

Justificación de Objetivos específicos

Con la inversión realizada, y a fin de recuperar mercado, se propone incrementar la producción de resmas en más de un 30 %, en la línea del papel natural, el cual se obtiene de un 100% de fibra de caña y 0% blanqueadores químicos, de esta manera se va atender a la nueva forma de consumo, más responsable y comprometido con el medio ambiente, y a su vez se va lograr la diferenciación respecto a lo que ofrece la competencia. Ese incremento de producción se va a comercializar por los canales habituales, pero buscando incrementar el comercio electrónico, en un

20 %, el cual fue implementado durante la pandemia, y del análisis efectuado, se puede explotar aún más, al tiempo que de la experiencia de ventas online, se pudo detectar una valoración negativa por parte de los consumidores, en cuanto a la oportunidad de recepción de pedidos, por lo que se va a mejorar y revertir esa consideración a fin de agregar valor a los productos y distinguir esa entrega por parte de los clientes.

Alcance

Temporal; el horizonte de la propuesta es para los próximos dos años, durante el año 2023, producción y comercialización, lo mismo para el año 2024, donde se espera que con las diferentes acciones se logre la satisfacción de los clientes en cuanto a la oportunidad de entrega.

Organizacional; la propuesta involucra a la unidad estratégica de negocios papel, y su relación con los departamentos de producción, almacenes, marketing, comercialización.

Geográfico; en esta instancia el alcance será a nivel nacional. Ledesma posee varias ubicaciones en todo el territorio nacional, y la propuesta abarcará a cada una de ellas. Constituyendo a futuro, una experiencia a evaluar e implementar en el mercado internacional, en una segunda instancia o fase.

Planes de Acción

Plan de acción Nro. 1: Aumentar la producción de resmas de 75.000 a 100.000 toneladas de papel natural 100 % de caña de azúcar, durante el año 2023

Aumentar la producción de resmas de 75.000 a 100.000 toneladas de papel natural 100 % de caña de azúcar						
Descripción de actividades	Oportunidad		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable			
1. Para la Zafra 2023 se proyecta una producción de azúcar con una molienda de alrededor de 3.200.000 toneladas de caña. De los cuales se destinará para producción de papel Nat 200.000 Ton (1 Ton de Papel = 2 Ton de fibra de caña)	May-23	Oct-23	Administrador General de Ingenio Dpto Negocio agropecuario Dpto negocio azúcar Dpto negocio papel Dpto Abastecimiento	Plantación Cultivo Cosecha Actividades Campo Molienda Trapiches Obtención de pulpa en Digestor Pulpa Natural Fabricación Papel Nat		Ventas: \$28.947 millones Costos 2.93% del total. Corresponde el 30% al sector Papel \$ 254.444.130 Ver Información Contable y Financiera - Memoria y Reporte integrado Ledesma
2. En el subsistema aprovisionamiento se van a desarrollar las actividades relacionadas con la función de las compras, los pedidos, los inventarios, el almacenamiento, el transporte, la planificación de los productos y la gestión de la	Sep-22	Oct-23	Dpto Logística Dpto comercial	Programa de producción Pago a proveedores Cronograma de tiempo y stocks		Ventas: \$28.947 millones Pago a proveedores locales: 10% del total. Corresponde el 30% al sector Papel \$ 868.410.000

información. Comprenderá los procesos dirigidos a proporcionar al sistema productivo los materiales necesarios para su función. Planificación Seguimiento –compras Inventario-control de existencias Gestión de la información Pedidos						Pago de salarios y contribuciones: \$6.809 millones corresponde al sector papel el 40 % \$ 2.724millones Ver Información Contable y Financiera - Memoria y Reporte integrado Ledesma
3. En el subsistema de producción se considerará el almacenamiento intermedio de productos (almacén general y almacenes de planta), el sistema de preparación de pedidos, los equipos de mantenimiento y los tecnológicos. Está orientada a la optimización de los procesos de movimiento físico de materiales dentro de las instalaciones. Proceso de almacenamiento Preparación de pedidos Gestión de la información	May-23	Dic-23	Dpto Logística	Computadoras Plataforma Internet Reunión informativa		Contemplado su ejecución con personal de planta Ver Información Contable y Financiera - Memoria y Reporte integrado Ledesma

Plan de acción Nro. 2: Incrementar un 20 % las ventas online mediante una campaña de captación de clientes durante el año 2023

Incrementar un 20 % las ventas online mediante una campaña de captación de clientes						
Descripción de actividades	Oportunidad		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable			
1. Mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda del site www.ledesmapapel.com.ar Se procederá a que el site aparezca entre los tres primeros resultados de la página número uno cuando el usuario busque Resmas	Ene-23	Jun-23	Dpto Comercial Dpto Marketing	Computadoras Plataforma Internet	Agencia de Marketing Digital / Diseño y desarrollo web	Ver presupuesto Plan de Acción 2
2. Mejorar la publicidad a través de la generación de anuncios en buscadores como Google con el fin de posicionar al site de comercio electrónico en las primeras posiciones de resultados, todo ello a través de las búsquedas de los usuarios.	Ene-23	Jun-23	Dpto Comercial Dpto Marketing	Computadoras Plataforma Internet	Agencia de Marketing Digital / Diseño y desarrollo web	Ver presupuesto Plan de Acción 2
3. Enfocar las Redes Sociales de manera tal que se cree una imagen de marca sobre la empresa, creando contenido de mayor calidad y menor cantidad	Ene-23	Jun-23	Dpto Comercial Dpto Marketing	Computadoras Plataforma Internet	Agencia de Marketing Digital / Diseño y desarrollo web	Ver presupuesto Plan de Acción 2
4. Captación de nuevos clientes mediante ofertas personalizadas, promociones, identificar y establecer contacto con personas que tengan muchos contactos a fin	Ene-23	Dic-23	Dpto Comercial Dpto Marketing	Computadoras Plataforma Internet Stand	Agencia de Marketing Digital / Diseño y desarrollo	Ver presupuesto Plan de Acción 2

de conseguir clientes y ventas relacionales, aprovechar ferias, eventos, conferencias, y online a través de Twitter, LinkedIn.			Dpto RRHH	promocional estático y móvil	web	
5. Análisis de la información o datos obtenidos, combinarlos con la finalidad de obtener una descripción integral de un determinado tipo de usuario, para distinguir que productos generan interés o no en el consumidor.	Ene-23	Dic-23	Dpto Comercial Dpto Marketing	Computadoras Plataforma Internet	Agencia de Marketing Digital / Analítica digital / Big Data	Ver presupuesto Plan de Acción 2

Plan de acción Nro. 3: Mejorar el 80% de la valoración positiva de los clientes, sobre la entrega de pedidos para el último trayecto hasta su entrega final para el año 2024

Mejorar el 80% de la valoración positiva de los clientes, sobre la entrega de pedidos para el último trayecto hasta su entrega final						
Descripción de actividades	Oportunidad		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable			
1. Gestionar y mejorar los stock en depósitos	Jun-23	Dic-23	Dpto negocio papel Dpto Logística	Computadoras Plataforma Inventarios Internet		
2. Actualizar y mejorar sistema de reclamos	Jun-23	Dic-24	Dpto Comercial Dpto Marketing Dpto Técnico	Computadoras Plataforma Internet	Modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes	Ver presupuesto Plan de Acción 3
3. Optimizar e integrar información de trazabilidad	Jun-23	Dic-24	Dpto Logística Dpto comercial Dpto Marketing	Programa de producción Pago a proveedores Cronograma de tiempo y stocks	Servicio logístico para entrega de la última milla, modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes	Ver presupuesto Plan de Acción 3
4. Integrar clientes comercio electrónico	Jun-23	Dic-23	Dpto Comercial Dpto Marketing Dpto Técnico	Computadoras Plataforma Internet	Modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes	Ver presupuesto Plan de Acción 3
5. Gestionar etiquetado, flotas y planificación de rutas	Jun-23	Dic-24	Dpto Logística Dpto Comercial Dpto Marketing	Computadoras Plataforma Etiquetadora		
6. Seguimiento del producto hasta la puerta del cliente uso de tecnologías móviles y en la nube	Jun-23	Dic-24	Dpto Logística	Computadoras Plataforma Internet	Servicio logístico para entrega de la última milla, modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes	Ver presupuesto Plan de Acción 3
7. Empoderamiento de los clientes sobre el seguimiento de sus pedidos	Jun-23	Dic-24	Dpto Marketing Dpto Comercial	Computadoras Plataforma Internet	Modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes	Ver presupuesto Plan de Acción 3
8. Medición y mejora continua de la experiencia de los clientes	Jun-23	Dic-24	Dpto Marketing Dpto Comercial Dpto Logística	Computadoras Plataforma Internet	Servicio logístico para entrega de la última milla, modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes	Ver presupuesto Plan de Acción 3

Presupuestos

A continuación se podrán visualizar los presupuestos para los planes de acción presentados, los mismo fueron obtenidos de precios de referencia al mes de abril 2022, del portal <https://comprar.gob.ar/> y de la Información Contable y Financiera-Memoria y Reporte integrado Ledesma (CANVAS, Caso Grupo Ledesma, 2022).

Al Plan de acción Nro. 1:

Presupuesto al plan de acción Nro 1	
Concepto	2023
Zafra 2023 se proyecta una producción de azúcar con una molienda de alrededor de 3.200.000 toneladas de caña. De los cuales se destinará para producción de papel Nat 200.000 Ton Ventas: \$28.947 millones Costos 2.93% del total. Corresponde el 30% al sector Papel	\$ 254.000.000
Actividades relacionadas con la función de las compras, los pedidos, los inventarios, el almacenamiento, el transporte, la planificación de los productos y la gestión de la información Ventas: \$28.947 millones Pago a proveedores locales: 10% del total. Corresponde el 30% al sector Papel \$ 868.410.000 Pago de salarios y contribuciones: \$6.809 millones corresponde al sector papel el 40 % \$ 2.724millones	\$ 3592.410.000
Se considerará el almacenamiento intermedio de productos (almacén general y almacenes de planta), el sistema de preparación de pedidos, los equipos de mantenimiento y los tecnológicos.	Contemplado en ítem anterior
Total Presupuesto Plan de Acción 1	\$ 3846.410.000

Al Plan de acción Nro. 2:

Presupuesto al plan de acción Nro 2	
Concepto	2023
Mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda mediante Agencia de Marketing Digital / Diseño y desarrollo web	\$ 20.000.000
Mejorar la publicidad a través de la generación de anuncios en buscadores como Google mediante Agencia de Marketing Digital / Diseño y desarrollo web	
Enfocar las Redes Sociales de manera tal que se cree una imagen de marca sobre la empresa Mediante Agencia de Marketing Digital / Diseño y desarrollo web	
Captación de nuevos clientes Mediante Agencia de Marketing Digital / Diseño y desarrollo web	
Análisis de la información o datos obtenidos y su combinación Mediante Agencia de Marketing Digital / Analítica digital / Big Data	\$ 15.000.000
Total Presupuesto Plan de Acción 2	\$ 35.000.000

Al Plan de acción Nro. 3:

Presupuesto al plan de acción Nro 3		
Concepto	2023	2023
Actualizar y mejorar sistema de reclamos mediante servicio logístico para entrega de la última milla, modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes	\$ 9.000.000	\$ 4.000.000
Optimizar e integrar información de trazabilidad mediante servicio logístico para entrega de la última milla, modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes		
Integrar clientes comercio electrónico mediante servicio logístico para entrega de la última milla, modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes		
Seguimiento del producto hasta la puerta del cliente uso de tecnologías móviles y en la nube mediante servicio logístico para entrega de la última milla, modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes		
Empoderamiento de los clientes sobre el seguimiento de sus pedidos mediante servicio logístico para entrega de la última milla, modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes		
Medición y mejora continua de la experiencia de los clientes mediante servicio logístico para entrega		

de la última milla, modulo integrado de inteligencia empresarial y de generación de informes		
Total Presupuesto Plan de Acción 3		\$ 13.000.000

Los presupuestos proyectados tienen como base el año 2022 y luego se realizó la actualización por inflación correspondiente (Ver Tabla 1) para situarlos en el año de su erogación, considerando asimismo impuesto a las ganancias y Tasa de referencia.

Tabla 1: Inflación Proyectada del Relevamiento Expectativa de Mercado (REM)			
2022		2023	
55 %	1,55	44%	1,44
Impuesto a las ganancias	35%		
Tasa de referencia LELIQ	44 %		

Fuente: Banco Central de la República Argentina

Análisis Financiero

Para lograr la determinación de los beneficios económicos esperados con la aplicación de la propuesta se realiza la presentación de los flujos de fondos correspondientes a los objetivos, planes de acción y presupuestos proyectados a la presente propuesta.

Flujo de Fondos		
Plan de Acción	Año	
	2023	2024
Plan de Acción Nro 1	\$ 3846.410.000	
Plan de Acción Nro 2	\$ 35.000.000	
Plan de Acción Nro 3	\$ 9.000.000	\$ 4.000.000
Total por año	\$ 3890.410.000	\$ 4.000.000
Total General	\$3894.410.000	
Ingresos Proyectados		
Ingresos	\$ 6600.000.000	\$ 8700.000.000
Egreso Proyectados		
Plan de Acción Nro 1	\$ 3846.410.000	
Plan de Acción Nro 2	\$ 35.000.000	
Plan de Acción Nro 3	\$ 9.000.000	\$ 4.000.000
Total por año	\$ 3890.410.000	\$ 4.000.000
Utilidad Bruta	\$ 2709.590.000	\$ 8696.000.000
Imp Ganancias (35%)	\$ -948.356.500	\$ -3043.600.000
Utilidad Neta	\$ 1761.233.500	\$ 5652.400.000

Como se podrá observar en el cuadro anterior, se tomaron como referencia los estados financieros del año 2021 para obtener los ingresos netos. Se puede concluir que con la inversión del año 2023

se va obtener una utilidad positiva de \$ 1761.233.500 netos de impuestos a las ganancias, en el año 2024 la inversión es menor y se espera alcanzar una utilidad neta de \$ 5652.400.000.

A continuación se presentaran tres métodos que ayudan a analizar las inversiones con el fin de determinar la viabilidad de la misma. Los mismos se calcularán a partir de datos obtenidos en el flujo de fondos.

El valor actual neto (VAN) se determina mediante una fórmula que permite medir la viabilidad económica de un proyecto. Para el cálculo se necesitan conocer la inversión total a realizar, los flujos de cada periodo, y la tasa de referencia utilizada. Para que la misma sea aprobada debe tener un resultado positivo.

Inversión	\$ 3894.410.000
Flujo 2023	\$ 1761.233.500
Flujo 2024	\$ 5652.400.000
VAN	54.556.165

La tasa interna de retorno (TIR) es un método de medición de rentabilidad de la inversión en un proyecto determinado por medio de la inversión y los flujos de fondos proyectados. Para este proyecto la TIR obtenida con los datos proyectados es del 45 %. La misma es positiva y superior a la tasa de referencia utilizada, por ende el proyecto es viable económicamente. $TIR\ 45\ \% > 44\ \%$

Por último se revisará el retorno sobre la inversión (ROI), este es una métrica que compara los beneficios esperados o utilidad obtenida en relación a los costos o inversión realizada para lograrlo. A continuación se presenta la fórmula de cálculo:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios esperados} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 \quad ROI = \frac{15300.000.000 - 3894.410.000}{3894.410.000} \times 100 = 293\%$$

El resultado que arroja el ROI es de 293%, es por ello, que podemos concluir que el proyecto presentado es rentable, ya que, por cada peso invertido en el proyecto se obtendrá un retorno sobre la inversión de dos pesos con noventa y tres centavos (\$ 2,93).

Diagrama de Gantt

En el siguiente diagrama se demuestran los tiempos requeridos para las diferentes actividades que se realizaran en cada uno de los planes propuestos.

Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales

Conclusiones

Grupo Ledesma, y su unidad estratégica de negocios Papel, objeto de la propuesta, cuenta con una importante experiencia y trayectoria en la industria de papel, con 111 años de historia, referente y con gran participación de mercado. No está ajena a la influencia de factores externos e internos y de mercado, por lo que se detectó como principal problema, la disminución en la participación del mercado, al caer tanto por la modalidad de consumo actual, donde se privilegia el consumo responsable, y el reemplazo de impresiones por medios digitales, que provocaron una importante disminución de ventas, incrementado durante la pandemia e instalándose con fuerza en el universo de consumidores. Es de destacar los problemas de producción que se sucedieron en dicho periodo, como el incendio en una de las principales máquinas productoras de papel, la paralización de producción durante la pandemia, y el restablecimiento de actividades, proceso que demanda un tiempo para cumplir el ciclo de la cadena de valor.

A partir de dicho diagnóstico se propuso la aplicación de una serie de acciones que contribuyan a la solución del problema, para una vez puestas en práctica, se pueda evaluar su contribución.

En ese sentido se propuso como objetivo general; alcanzar un 44 % de participación en el sector y desarrollar nuevos mercados a través del comercio electrónico, diferenciando su servicio a través de entregas rápidas y confiables, en el próximo año. Para alcanzar el mismo y teniendo en cuenta el principal problema se plantearon tres objetivos específicos, el primero de ellos es aumentar la producción de resmas de 75.000 a 100.000 toneladas de papel natural 100 % de caña de azúcar, durante el año 2023, aprovechando la nueva máquina resmitera incorporada a la planta de papel durante el año 2021. El segundo objetivo es incrementar un 20 % las ventas online mediante una campaña de captación de clientes durante el año 2023. Por último, el tercer objetivo es mejorar el 80% de la valoración positiva de los clientes, sobre la entrega de pedidos para el último trayecto hasta su entrega final para el año 2024, ya que del diagnóstico realizado, la empresa contaba con una importante valoración negativa en cuanto a la oportunidad y servicio prestado en la entrega final. Si se evalúa el resultado obtenido de los indicadores con los cuales se mide la rentabilidad o viabilidad del proyecto se puede concluir que la propuesta es rentable y viable económicamente. Al realizar el cálculo del VAN, se ha obtenido un resultado positivo, por tanto indica la viabilidad del proyecto. Cuando se realizó la TIR, dio como resultado un valor del 45%. Siendo mayor a cero y superior a la tasa de referencia utilizada, por lo que la propuesta puede ser aceptada. Al verificar el

retorno sobre la inversión se observó que el mismo arroja un resultado de 293%, el cual indica la rentabilidad de la propuesta, por cada peso invertido, podrá obtener un retorno de dos pesos con noventa y centavos.

Finalmente se puede concluir que la propuesta presentada contribuye a la solución del problema, además de los beneficios económicos demostrados por indicadores.

Recomendaciones

Además de lo anteriormente expuesto, se sugiere como recomendación profesional, establecer acuerdos con productores independientes tanto de las provincias de Jujuy como de Tucumán, que aseguren la provisión de caña de azúcar, a fin de disponer de materia prima de reserva, tanto por los efectos adversos del cambio climático, como por posibles incendios de hectáreas sembradas, que han tenido lugar durante el verano pasado, como ejemplo. Esta reserva tiene por finalidad satisfacer los diferentes pedidos del proceso de producción y asegurar, en todo momento, la satisfacción de su cumplimiento.

Y dada la tendencia del consumo responsable y la huella que cada consumidor y productor dejan en el recorrido de la materia prima hasta el producto final, analizar la viabilidad de implementar la utilización de papel reciclado como una medida de responsabilidad ecológica y como una forma de reducción de costos para fabricar diferentes productos del sistema logístico con los recursos humanos y de infraestructura con que ya cuenta Ledesma.

Por otro lado, se recomienda comenzar a proyectar disponer de algún sistema integral que permita almacenar datos e integrarlos al proceso de producción, y comercialización. En ese sentido la empresa, desarrolló durante la pandemia el comercio electrónico, de la experiencia adquirida surge la necesidad de mejorar los pedidos en su etapa final, por lo que ese sistema integral podría contribuir en los diferentes departamentos, logrando de esta manera una diferenciación atribuida y deseada por los consumidores.

Bibliografía

- Defensa del consumidor, 24240 (Congreso de la Nación Argentina 13 de Octubre de 1993).
- Tarjetas de Crédito, 25065 (Congreso de la Nación Argentina 09 de Enero de 1999).
- Proteccion de datos personales, 25326 (Congreso de la Nación Argentina 30 de Octubre de 2000).
- Modificación Defensa del consumidor, 26361 (Congreso de la Nación Argentina 03 de Abril de 2008).
- Emergencia Agropecuaria, 26509 (Congreso de la Nación Argentina 20 de Agosto de 2009).
- Pasta Celulosa y papel para diarios, 26736 (Congreso de la Nación Argentina 27 de Diciembre de 2011).
- RESOL-2020-424-APN-SCI#MDP, 424/2020 (Ministerio de Desarrollo Productivo Secretaria de Comercio Interior 01 de Octubre de 2020).
- RESOL-2021-42-APN-MAGYP, Resolución 42/2021 (Ministerio d Agricultura, Ganaderia y Pesca 26 de Marzo de 2021).
- ALFIL, D. (25 de Febrero de 2022). Nacional. *Como afecta la guerra entre Rusia y Ucrania a la Argentina*, págs. <https://www.diarioalfil.com.ar/2022/02/25/como-afecta-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-a-la-argentina/>.
- Ansoff, I. (2007). *Administracion Estratégica*. Washington D.C. EE.UU: Classic Edition. Hill.
- CACE. (06 de Diciembre de 2021). www.cace.org.ar. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CANVAS. (2020). Desarrollo emprendedor. *El crecimiento económico en el emprendimiento*, 8.
- CANVAS. (2022). Caso Grupo Ledesma. *Información Contable Financiera Memoria y Reporte Integrado*, 107.
- Casas, X. (15 de Marzo de 2020). *INFOBAE*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/15/stanley-la-increible-historia-de-la-empresa-de-eeuu-que-fabrica-terminos-que-duran-decadas-y-un-mate-que-vale-3200-pesos/>

Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure*. . New York: Neard Books.

CORDIS. (10 de Octubre de 2018). *cordis.europa.eu*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://cordis.europa.eu/article/id/240121-new-sustainable-pulping-technologies/es>

Darriba Iglesias, C. (01 de Julio de 2020). *www.saij.gob.ar*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <http://www.saij.gob.ar/claudio-iglesias-darriba-tres-instrumentos-para-proteger-consumidores-ambientales-argentina-etiquetas-eficiencia-energetica-etiquetas-huella-carbono-marcas-colectivas-dacf200136-2020-07-01/123456789-0abc-defg6310-02fcanirtcod?q=>

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Diputados. (17 de 12 de 2021). *Diputados no aprobó el proyecto de Presupuesto 2022*. Recuperado el 14 de abril de 2022, de www.diputados.gov.ar/prensa/noticias/: https://www.diputados.gov.ar/prensa/noticias/2021/noticias_1702.html

Druker, P. (2011). *La Práctica del Management*. Madrid: Ciro.

Escobar, P. (15 de Agosto de 2018). *www.argentina.forestal.com*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://www.argentinaforestal.com/2018/08/15/la-industria-de-celulosa-y-papel-buscara-ocupar-un-rol-clave-en-el-plan-nacional-forestar-2030/>

Escobar, P. (12 de Enero de 2019). *argentinaforestal.com*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://www.argentinaforestal.com/2019/01/12/brasil-avanza-la-nueva-compania-suzano-la-mayor-productora-de-celulosa-del-mundo/>

Fuenlabrada, R. (27 de Enero de 2022). *fuenlabradanoticias.com*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://fuenlabradanoticias.com/art/102724/international-paper-establece-un-record-de-produccion-de-carton-reciclado>

Garrido Buj, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.

GIL GARCIA, F. (16 de Noviembre de 2021). Economía Comercio Electrónico. *Argentina es el país donde más creció el e-commerce a nivel mundial*, págs.

[https://www.perfil.com/noticias/economia/argentina-es-el-pais-donde-mas-crecio-el-e-commerce-a-nivel-mundial.phtml#:~:text=Compartila-Argentina%20es%20el%20pa%C3%ADs%20donde%20m%C3%A1s%20creci%C3%B3%20el%20e-commerce,sobresaliente%20\(36%2C7%25\).](https://www.perfil.com/noticias/economia/argentina-es-el-pais-donde-mas-crecio-el-e-commerce-a-nivel-mundial.phtml#:~:text=Compartila-Argentina%20es%20el%20pa%C3%ADs%20donde%20m%C3%A1s%20creci%C3%B3%20el%20e-commerce,sobresaliente%20(36%2C7%25).)

Gimenez, J. (25 de Diciembre de 2021). Explicadores. *Cómo afecta a la administración nacional el rechazo al Presupuesto 2022*, págs. <https://chequeado.com/el-explicador/como-afecta-a-la-administracion-nacional-el-rechazo-al-presupuesto-2022/>.

Guidini, M. (22 de Marzo de 2022). Tendencias. *Una situación laboral complejamente estable para 2022*, págs. <https://eleconomista.com.ar/economia/una-situacion-laboral-complejamente-estable-2022-n51680>.

Guth, L. (1969). *Business Policy*. Illinios, USA: R.D.Irwin.

INFOBAE. (06 de Abril de 2022). Economía. *Pobreza: el 50% de los hogares vive con menos de \$79.000 de ingresos por mes*, págs. <https://www.infobae.com/economia/2022/04/06/pobreza-el-50-de-los-hogares-vive-con-menos-de-79000-de-ingresos-por-mes/>.

KOTLER, P. Y. (2012). *Dirección de Marketing 14E*. México: Pearson Educación.

Lachman, J. (08 de Febrero de 2021). www.crea.org.ar. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://www.crea.org.ar/wp-content/uploads/2021/05/2021-ABR-22-Las-Agtech-en-Argentina-2021-Versi%C3%B3n-Final.pdf>

Mintzberg, H. y. (1997). *El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Naucalpán de Juárez, MX: Prentice Hall.

MOREL, A. (18 de Febrero de 2022). Crisis Climática. *Argentina arrancó el 2022 padeciendo las consecuencias de la crisis climática*, págs. <https://www.eldiarioar.com/sociedad/medio-ambiente/argentina-arranco-2022-padeciendo-consecuencias-crisis->

climatica_1_8761827.html#:~:text=Argentina%20inici%C3%B3%20el%202022%20luchando,claras%20para%20proteger%20el%20ecosistema.

Murray, E., & Mahon, J. (1993). *Strategic Alliances Gateway to the New Europe*. Boston: Long Range Planning.

NACION, L. (07 de Abril de 2022). Política. *Tras el acuerdo con gremialistas y empresarios, el Gobierno confirmó paritarias anticipadas en 26 actividades*, págs. <https://www.lanacion.com.ar/politica/tras-el-acuerdo-con-gremialistas-y-empresarios-el-gobierno-confirio-paritarias-anticipadas-en-26-nid06042022/>.

PERFIL. (17 de Marzo de 2022). Político Pago de la deuda. *El Senado aprobó, sin Cristina Kirchner, el acuerdo del gobierno con el FMI*, págs. <https://www.perfil.com/noticias/politica/el-senado-aprobo-el-nuevo-acuerdo-del-gobierno-con-el-fmi.phtml>.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Barcelona: Pirámide.

Raimondi, P. (12 de Febrero de 2022). Cultura. *Crisis de papel: cómo afecta la escasez del insumo básico a la industria editorial argentina*, págs. <https://www.infobae.com/cultura/2022/02/12/crisis-de-papel-como-afecta-la-escasez-del-insumo-basico-a-la-industria-editorial-argentina/>.

Robbins, S. P. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Rovira, S. (18 de Junio de 2021). Repositorio CEPAL. *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*, pág. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estratégico en la practica*. Madrid: ESIC.

Sanguinetti, A. (18 de Agosto de 2021). Iprofesional Negocios. *Celulosa, la mayor fabricante de papel del país, recorta pérdidas pero sufre una fuerte caída de ventas*, págs. <https://www.iprofesional.com/negocios/345764-la-mayor-fabricante-de-papel-del-pais-continua-con-caida-de-venta>.

- Sendra, R. S. (2009). *Bimbo Estrategia de éxito Empresarial 2da Edic.* México: Pearson Educación.
- SHAALO, M. (08 de Abril de 2022). Guerra contra la inflación relevamiento. *Inflación en llamas: se disparan las proyecciones para 2022, pese a la guerra de Alberto*, págs. <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/inflacion-en-llamas-se-disparan-las-proyecciones-para-2022-pese-a-la-guerra-de-alberto/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20en%202022%20llegar%C3%A1,encadenaron%20su%20s%C3%A9ptima%20suba%20consecutiva.>
- Softek. (03 de Septiembre de 2020). *softek.eu*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://softek.eu/tech-magazine/digital-transformation/tecnologia-la-verdadera-ganadora-de-la-era-post-covid/>
- Viano, L. (21 de Dic de 2021). *www.ospat.com.ar*. Recuperado el 25 de Abril de 2022, de <https://www.ospat.com.ar/blog/consumo-de-alcohol-argentina-riesgos-de-una-droga-permitida/>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.