

Universidad Siglo XXI



Seminario Final de Administración

**Planificación estratégica: Diversificación al Mercado del Cartón Para
Aumentar La Rentabilidad En La Empresa Ledesma**

Nombre y apellido: Magdalena Tudor

DNI: 42475161

Legajo: VADM027237

Profesor: Carlos Vittar

2024

Resumen

En el presente reporte de caso, se lleva adelante una propuesta de planificación estratégica para el Grupo Ledesma, en su unidad de negocio de papel, con el fin de aumentar su rentabilidad. Para llegar al objetivo se planifica una incorporación de un nuevo producto como es el cartón corrugado, y además programas de capacitación, motivación e incorporaciones de tecnología de punta para el área productiva.

El trabajo está estructurado en un análisis de la situación de la empresa. Luego análisis situacional, de la mano del marco teórico presentado para llevar a cabo el proyecto. A continuación, un plan de implementación con objetivos y programas detallados, análisis financiero y sus indicadores, para determinar la viabilidad del proyecto y su desarrollo. Por último, las conclusiones finales y recomendaciones.

Palabras claves: Planificación estratégica – cartón corrugado – capacitación en publicidad corporativa – inteligencia artificial.

Abstract

In this case report, a strategic planning proposal is carried out for the Ledesma Group, in its paper business unit, in order to increase its profitability. To reach the goal, a new product such as corrugated cardboard is planned, as well as training, motivation and incorporation programs of state-of-the-art technology for the production area.

The work is structured in an analysis of the company's situation. Then situational analysis, hand in hand with the theoretical framework presented to carry out the project. Next, an implementation plan with detailed objectives and programs, financial analysis and its indicators, to determine the viability of the project and its development. Finally, the final conclusions and recommendations.

Keywords: Strategic planning – corrugated cardboard – corporate advertising training – artificial intelligence.

Índice

<i>Introducción</i>	4
<i>Análisis Situacional.....</i>	6
Análisis PESTEL	7
<i>Micro Entorno</i>	10
5 Fuerzas de Porter	10
<i>Análisis Interno</i>	12
Cadena de Valor	12
<i>Análisis de Mercado</i>	14
FODA.....	14
Matriz BCG	16
<i>Marco teórico.....</i>	17
<i>Diagnóstico y Discusión.....</i>	20
<i>Plan de implementación.....</i>	21
Presentación de la propuesta.....	21
Objetivos	22
Alcance	23
Estrategias utilizadas	24
Planes de acción:.....	24
<i>Programa 1: Marketing orientado al cliente.....</i>	24
<i>Programa 2: Motivación interna</i>	26
<i>Programa 3: Innovación para liderar en costos</i>	28
<i>Diagrama de Gantt.....</i>	29
<i>Análisis Financiero.....</i>	30
<i>Bibliografía.....</i>	34

<i>Anexos</i>	36
---------------------	----

Introducción

En el presente reporte de caso se analizará a la unidad de negocios del papel de la empresa Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), empresa que posee adicionales unidades de negocio en Argentina como por ejemplo el azúcar, jarabes y alcohol; frutas y jugos y por último negocios agropecuarios. Se toma la industria del papel que posee con tres líneas de productos diferentes; resmas para impresoras, cuadernos y repuestos de hojas; y por último folletos, envases, libros, etc. Este reporte apunta a una planificación estratégica para evaluar el incremento de participación del comercio electrónico como oportunidad para aumentar la rentabilidad de la empresa en un contexto donde el rol del papel se ve perjudicado.

Para conocer en mayor profundidad la empresa, se debe tener en cuenta que Ledesma nació en 1.908 y es un grupo económico argentino, los dueños originales fueron dos familias salteñas, Ovejero y Zerda. En 1.911 Enrique Wollmann y su grupo empresario compraron la empresa. Una vez fallecido, la única hija heredera y su pareja Herminio Arrieta se hicieron cargo de la misma. Con la muerte de Arrieta en 1.970, el ciclo se repite y Blaquier, un abogado, casado con la única hija de Arrieta se hace cargo de la empresa.

El verdadero cambio se da en la década de los 70 con Blaquier a la cabeza, profesionalizando la empresa y aportándole un valor distintivo.

Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 100 años de vida, desde sus comienzos produce caña de azúcar, como materia prima; con los jugos de la caña, elabora azúcar y alcohol y, desde 1.965, con su fibra pasta celulósica, fabrica papel, que la convierte en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. La empresa emplea a más de 6500 personas y se extiende a lo largo de todo el país, siendo líderes en los rubros de azúcar y el papel y produce además frutas y jugos cítricos y carne y cereales.

La base de la compañía se encuentra en la provincia de Jujuy con la unidad de negocio agroindustrial con fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel. En Salta se dedica más que nada a la producción de frutas junto con Tucumán. En San Luis están enfocados principalmente en la producción de materia prima del papel y sus productos terminados. En Entre Ríos y Provincia de Buenos Aires está enfocada en la producción agropecuaria y por último en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires centra su sede de operaciones como centro estratégico.

El enfoque de este reporte es analizar que dentro de la industria del papel en todas sus formas, ya sea en sus hojas para escribir como así los libros que todos conocemos, existió una baja significativa en su demanda que surgió en los años de pandemia alrededor del 2020-2021. Esta baja se origina por varias causas, entre las más comunes podemos decir que la tecnología actual nos permite acceder a la información sin la necesidad de comprar un libro, o un diccionario, ya que todo está en el tan conocido Google.

Por otro lado también podemos enfocar una causa en la rapidez de la información: décadas atrás los conocimientos perduraban en el tiempo y era difícil que cuestiones académicas fueran diferentes de un año a otro; hoy la tecnología viaja a la velocidad de la luz y la necesidad de actualizar la misma y los costos de re-imprimirla son demasiado altos: se recurre directamente a medios digitales.

Es importante recalcar que si bien el papel no es la primera unidad de negocios de Ledesma, que es el azúcar, es el segundo imperio por parte de la empresa y no se puede dar el lujo de simplemente enfrentar una baja en la demanda.

Se propone a lo largo del reporte, analizar el crecimiento del comercio electrónico y la necesidad de embalaje de cartón para lograr un aumento en la rentabilidad de la empresa, adaptando la producción, área de marketing, recursos humanos, y otros aspectos hacia ese objetivo.

Es por eso que se enfoca en casos de éxito y en mercados como el español, que atravesó una estabilidad en la producción de cartón, mejorando la rentabilidad cuando los usos y costumbres acompañaron las nuevas tendencias, sobre todo de comercio electrónico. En el tiempo de pandemia la industria del packaging fue la segunda más grande en cuanto a facturación anual, cerrando sus operaciones en alrededor de 9.3 millones de euros. Esto se debe al crecimiento notable en el comercio electrónico registrado en ese mercado, según los informes de Packaging Cluster, se exponen empresas como Kartox, Grupo Hinojosa, y Saica Pack que han tenido un crecimiento notable gracias a esta práctica y es sostenida hasta el día de hoy. (Gonzalez Fabregas & Marin Ruz, 2022)

Análisis Situacional

Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con base en la provincia de Jujuy, es una empresa líder en la producción de azúcar y papel y con una importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne, cereales y jarabes, y almidones de maíz.

La situación económica que atraviesa el país, comprendida por la inestabilidad del mercado, la situación política cambiante, el aumento impositivo dado en los últimos años, la caída del consumo y los cambios en hábitos y costumbres impactan directamente en la rentabilidad de Ledesma.

Si bien Ledesma cerró su ejercicio económico de 2023 con una ganancia neta de 13.581 millones de pesos, que resultó algo mayor a los 12.077 millones de pesos ganados durante el ejercicio 2022 reexpresados en pesos de mayo de 2023; es importante recalcar que la deuda financiera bruta contraída en su poder por 18.883.919 millones de pesos sigue vigente y el principal problema es que el 66% de ese endeudamiento es en dólares.

Durante el Ejercicio 2022/2023, Ledesma abonó \$16.224 millones en concepto de impuestos nacionales, provinciales y municipales, y \$11.122 millones en concepto de retenciones y percepciones de impuestos de terceros. Es decir que la actividad económica de la compañía generó \$27.346 millones en ingresos para el fisco.

La deuda sigue siendo una prioridad para Ledesma, es por eso que en el siguiente reporte de caso se plantea el desarrollo de una planificación estratégica para mejorar la rentabilidad aprovechando el crecimiento del comercio electrónico, basándose en el éxito de las empresas españolas Kartox, Grupo Hinojosa, y Saica Pack, quienes lograron aumentar en hasta dos dígitos su rentabilidad creciendo en el mercado del cartón para paquetería en productos por venta electrónica. El proyecto abarcará en el negocio del papel; las áreas de marketing y ventas, producción, finanzas, y la oficina de transformación.

Macro Entorno

Análisis PESTEL

Factores políticos

Actualmente el país está en una situación de muchos cambios, siendo el primer año de gobierno de Javier Milei como presidente, existen situaciones de ajuste y de conflictos políticos entre partidos y hacia muchos sectores de la sociedad.

Lo que se puede observar claramente es un cambio en las decisiones de financiación de muchas áreas como por ejemplo educación, investigación y desarrollo, salud, etc. Esto genera un activo conflicto político, que además repercute en el poder adquisitivo de los argentinos.

Se podría decir en resumidas cuentas que con la turbulencia política que existe en estos tiempos, el consumo privado se ve reducido, y esto impacta directamente en la industria del papel y la empresa, ya que su cartera de productos mayoritaria está destinada al consumo minorista, y al no ser un producto de primera necesidad es rápidamente desplazado.

Factores Económicos

En este análisis económico tomaremos datos del INDEC para comprender la situación actual y la medición de los distintos índices.

Según el INDEC, el índice de la pobreza e indigencia se mide en base a datos sobre los hogares y personas bajo la línea de pobreza, que se elabora en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares. A partir de los ingresos en los hogares se establece si éstos tienen capacidad de satisfacer a través de la compra de bienes y servicios, un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales. (INDEC, 2024).

En el segundo semestre de 2021 el índice de pobreza era 27,9%, mientras que en el segundo semestre de 2023 el índice alcanzó el 31,8%. Esto refiere a un casi 3% más de personas que no pueden acceder a la canasta básica esencial. Nuevamente mencionamos, gran parte de los productos de papel (cuadernos, resmas, repuestos de hojas para carpetas) que comercializa la empresa son para el consumidor minorista, si éste tiene problemas para acceder a la canasta básica, también los tendrá para productos no esenciales.

Por otro lado, relacionado con lo anterior mencionado se puede tomar análisis del IPC (Índice de Precios del Consumidor) que expresa las variaciones generales en el nivel de precios de los distintos productos existentes en Argentina.

Lo expresado en el informe del INDEC es que la variación interanual del IPC desde Abril de 2023 hasta Marzo de 2024 fue un 287,9%. Eso implica un aumento de más del 100% del nivel general de precios. (INDEC, 2023). Nuevamente el consumidor se ve perjudicado por estos aumentos en el nivel general de precios, porque se trasladan a casi todos los productos en el mercado.

Por último, pertinente al análisis económico de interés, se analiza el Índice de Precios Internos al por Mayor que evalúa la variación de los precios a los que los productores comercializan sus productos en el mercado interno, ya sea importados o nacionales, incluidos los impuestos. Se analiza este índice porque otro sector al cual se dirigen los productos de Ledesma son las grandes empresas, que acceden a valores al por mayor y pueden verse fácilmente perjudicados por los aumentos.

Según el INDEC, en marzo de 2024, la variación interanual acumulada fue del 330,6% y la mensual fue del 5,4%. Este último fue consecuencia de la suba en productos nacionales de 6,2% y la baja de productos importados de 1,7% que compensa parcialmente este resultado.

Particularmente en la industria del papel y productos de papel, la variación interanual fue del 384,8% registrándose como una de las más altas de la economía nacional. (INDEC, 2024)

Factores Socioculturales

Retomando datos del INDEC, se observa que en el cuarto trimestre de 2022 se registró que el 62,6% de hogares urbanos tiene acceso a computadoras y el 92,1% a internet. Además estos valores representan, en relación al año anterior, un incremento de uso de internet y disminución de uso de computadoras en los hogares. En Argentina, 89 de cada 100 personas usan teléfono celular y 88 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, 2024)

Estos valores reflejan una tasa de crecimiento del uso de tecnología e internet en el país. Cada vez más argentinos recurren a medios digitales, ya sea por cuestiones sociales, educativas, ocio, etc; y deciden no comprar libros, toman apuntes en sus computadoras, no eligen los tradicionales cuadernos. Muchas universidades optaron por trabajar con materiales on-line y no físicos, etc.

Además, desde la época de pandemia en 2020 y 2021 la sociedad ha decidido optar por medios digitales para educarse, divertirse, entrenar, relacionarse, etc. Estos cambios se originaron por el contexto de la imposible salida al exterior, obligando a muchos a amigarse con la tecnología y crear una realidad paralela online para poder seguir en contacto con sus

seres queridos. Las grandes empresas debieron migrar al teletrabajo y son medidas que hasta hoy perduran, ya que muchas decidieron perpetuar el home office y alternar las idas a la oficina.

Esto indica que los usos y costumbres aliados a la tecnología están encaminados a quedarse, viéndose altamente perjudicados los medios físicos de impresión, productos como los cuadernos, repuestos de hojas, resmas, y demás.

Factores tecnológicos

Cada vez más en la actualidad se observa una aversión a la tecnología. Al día de hoy existen numerosas herramientas tecnológicas que forman parte de la diaria: Chat GPT, Inteligencia artificial para creación de imágenes, Asistentes Virtuales, y más. La necesidad de comprender las diferentes tecnologías es casi obligatoria, ya que las grandes empresas cada vez más optan por automatizar sus procesos, analizar algoritmos, ofrecer facilidad en las soluciones a los consumidores y mucho más. Según un artículo escrito por Interempresas, la industria del láser es fundamental en los procesos de impresión, corte y diseño del papel como lo conocemos. Implica una automatización y rapidez en sus procesos, siendo un diferencial a la hora de tener en cuenta costos y tiempos de entrega, como así también una mejor utilización y conservación de recursos. (Interempresas, 2021)

Factores ecológicos

Según la página web del Gobierno del país, la Argentina está posicionada como líder regional en materia climática y ambiental. Se habla de impulsar la transición energética justa que garantice abastecimiento asequible de energía de manera limpia, confiable y sostenible, acompañando el crecimiento económico y poblacional. (Ministerio de Economía, 2024)

En la página de la Fundación de Vida Silvestre de Argentina, existe un informe que indica que el país ocupa el lugar 27 del ranking de huella ecológica entre 150 países, lo que implica redoblar compromisos asumidos a través de la incidencia en el uso de energía y de la tierra (siendo estas dos actividades responsables de mayores emisiones), también recurriendo a políticas de eficiencia energética en sectores de fuerte consumo como transporte, viviendas y la actividad industrial a través del efectivo cumplimiento de la Ley de Bosques. (Fundación Vida Silvestre, 2024)

La Argentina, según la Fundación Vida Silvestre, cumple un rol primordial encontrándose en el lugar 9 de los 10 países con mayor biocapacidad de producir recursos y proveer servicios ambientales. . (Fundación Vida Silvestre, 2024)

Esto sin dudas sienta las bases de un contexto donde las industrias del país deben adaptarse y adoptar responsabilidad social empresaria para producir sus actividades de manera responsable y con un rol activo protector en la sociedad. La industria del papel no puede quedarse atrás, ya que es una de las principales observadas por sus grandes desechos originados tanto en su proceso como en su consumo. Deben tener políticas de reciclado y de fabricación con responsabilidad, cumpliendo las normativas.

Factores Legales

En el marco de nuevas normativas y cambios en la legislación por el cambio de gobierno, la Ley 26.736 que regulaba la producción de pasta celulosa y papel para diarios se vio derogada. Esta misma establecía a las empresas productoras de papel con celulosa y papel de diarios un control pormenorizado de los recursos que utilizaba y un régimen sustentable. (Ministerio de Justicia, 2024)

Esto podría favorecer en algún punto a la industria porque no existirán controles exhaustivos o protocolos que modifiquen la producción de papel en pos de ser sustentable.

Otro factor a tener en cuenta es la eliminación del sistema SIRA (Sistema de Importaciones de La República Argentina) que sin dudas favorece la importación de insumos y productos terminados, pudiendo hacer mucho más simple el ingreso de productos sustitutos o competencia directa de la industria papelera. (Ambito Financiero, 2023)

Micro Entorno

5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores:

Como se conoce, la industria del papel y cartón involucra una alta inversión en maquinaria, insumos químicos, personal, y otros aspectos. Con estos factores ya se tiene en cuenta que la barrera de entrada es alta. Además de esto, el país posee unos pocos productores de papel y cartón a base de celulosa. (Dirección Nacional de Desarrollo Foresto Industrial, 2022)

Las inversiones relacionadas a la industria, dato que brindó INDEC, son en un 83% a nuevo equipamiento, 6% a nuevas plantas y un 11% a rodados, equipos informáticos, capacitaciones, etc. (INDEC, 2022)

Esto nuevamente indica que las barreras de ingreso a la industria son altas, pero la competencia actual exige la inversión recurrente en maquinaria para no quedarse atrás en las nuevas tecnologías.

Por último, y no menos importante, la posibilidad de ingreso de importadores es alta por la situación de regulaciones actual, esto podría representar grandes problemas para la industria nacional.

Rivalidad entre competidores:

Las principales empresas productoras de papel son: Arauco Argentina S.A., Celulosa Argentina, Papel Prensa S.A.I.C.F, Papel Misionero, Papelera del N.O.A S.A., Fana Química S.A, Papelera Tucumán S.A, Ledesma, entre los más grandes. (Dirección Nacional de Desarrollo Foresto Industrial, 2022)

En un informe realizado para el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible del país, existe también el análisis de cumplimiento de regulaciones ecológicas en cuanto a la producción, tres empresas nacionales (Ledesma, Celulosa Argentina, Papelera Tucumán S.A) están incluidas en ese grupo, el resto son de otros países de Latinoamérica. (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2019)

Estos datos indican que si bien la industria tiene altas barreras de entrada, la competencia existe y es alta. La demanda a cubrir hoy no es excesiva, por lo que toda la producción está destinada a pelear por la porción de mercado que requiere el papel. Otro competidor muy potente es el producto importado, que rápidamente puede competir si se produce un ingreso gracias a las nuevas regulaciones.

Poder de negociación de los proveedores

Al ser una industria en la que generalmente se integran los procesos verticalmente, no se requiere demasiado una cartera amplia de proveedores. Muchas empresas del sector poseen diferentes unidades de negocio que le permiten autoabastecerse y poder aportar su propia materia prima. Sin embargo, en muchos casos se importa la celulosa requerida para producir los diferentes tipos de papel, por lo que la situación económica y posibilidades que haya en dado momento de importar, se deben analizar con mucho detenimiento.

Poder de negociación de los clientes:

La demanda de papel actualmente no va precisamente en alza. Los clientes hoy poseen una amplia variedad de oferta que no se diferencia demasiado entre un producto y otro, o al

menos no lo suficiente como para elegir por sus características. Como sabemos, en una industria donde los productos no tienen demasiadas diferencias, ante una mínima variación de precios se puede ver elegido un producto sustituto.

Todo esto indica que el poder de negociación de los clientes es altísimo, y las empresas de este rubro deben aportar significativas opciones de comercialización y financiación para no perder sus clientes habituales.

Amenaza de productos sustitutos:

En este caso, la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que la demanda de papel hoy está en baja y muchos otros productos pueden cumplir su función de otra manera más económica y conveniente. Las empresas dedicadas a la producción de libros, materiales académicos, artículos periodísticos, etc; cada vez optan más por medios digitales, ofreciendo las mismas características en una presentación diferente. Es un factor importante a tener en cuenta si se requiere analizar la potencialidad del papel a largo plazo y la permanencia de las empresas en la Industria con sólo esa unidad de negocio.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades primarias:

Logística interna: a partir de la materia prima que es la caña de azúcar, se produce celulosa y papel. Ésta produce una fibra llamada bagazo luego de pasar por los trapiches que le extraen todo el jugo y se procesa en la planta ubicada en el Complejo Agroindustrial Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy.

Operaciones: Además de la planta en Jujuy que trabaja sobre la materia prima principal y produce sobre todo resmas de papel, Ledesma posee una planta productiva en San Luis, que se dedica a producir los productos terminados propiamente dicho. Esta produce resmas de papel también, hojas para escribir, productos para imprentas gráficas. Cabe aclarar que posee un aliado en la Industria Gráfica que es la Distribuidora Castinver.

Logística externa: La Distribuidora Castinver trabaja activamente en la disposición de los elementos producidos para distintas empresas del sector y además bajo su propia unidad de negocio, abasteciéndose de materia prima para productos propios.

Marketing y ventas: Trabajan sobre los distintos clientes de manera de cumplir con sus expectativas, manteniendo los estándares de calidad ISO 9001:2000 como valor agregado. Si bien no estudian demasiado el mercado en general, los clientes de su cartera han perdurado en el tiempo.

Servicio posventa: Existen encuestas anuales y periódicas para conocer el grado de satisfacción de los clientes en relación a su empresa y sus productos.

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa: La empresa posee un directorio integrado por cinco personas, un gerente general (Javier Goñi) y once direcciones más una oficina de Transformación; de esas direcciones es la de la Industria papelera, las demás están orientadas a las otras unidades de negocio: Azúcar y Alcohol, Frutas y Jugos, Negocio Agropecuario. Las demás direcciones están orientadas al funcionamiento general de la empresa siendo estas Finanzas, Asuntos Institucionales y Legales, Innovación, Medioambiente y Energía, Talento y Desarrollo Organizacional, Negocios Corporativos, Logística y Servicios.

Dirección de Recursos Humanos: alrededor de 6500 empleados trabajan en la compañía en sus distintas áreas. Ledesma apunta a la capacitación y desarrollo de todas las personas que trabajan en ella, además posee evaluaciones de desempeño, políticas de seguridad y salud y un agradable clima laboral. La comunicación fluye a través de carteleras, portales, red de corresponsales y el boletín informativo.

Tecnología e I+D: Ledesma posee tecnologías avanzadas en sus procesos, proyecta e invierte sus capitales en nuevas maquinarias. Pertenece al programa de innovación tecnológica “PIT” que nació en 2002 en la provincia de Jujuy. Además actualmente, existe en la empresa un Instituto de Investigación y Desarrollo agronómico aplicado a la caña de azúcar. Los avances obtenidos en biotecnología permiten desarrollar nuevas variedades en base a investigaciones en biología molecular, genética y bioquímica aplicada. Además en su área de investigación,

cuentan con nueve campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades y se investigan las mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización y control de plagas y enfermedades. (Ledesma , 2024)

Habiendo analizado la cadena de valor, se puede observar que Ledesma es una empresa que apunta al desarrollo interno de su organización, valora la iniciativa, posee interés en las nuevas tecnologías y recolecta y prepara su información metódicamente, esto permite que los cambios originados por el contexto sean más amigables de predecir y enfrentar.

Análisis de Mercado

FODA

Fortalezas:

La empresa Ledesma posee una integración vertical y eso determina que puede controlar sus tiempos y procesos con mucha autonomía. Además de su trayectoria de más de 50 años en el país y sus productos de renombre, es una empresa que cumple con las normativas vigentes en ecología.

Además la empresa posee la certificación ISO 9001:2000, lo que aporta un valor agregado a su producción.

Como un plus, está en constante comunicación con sus clientes para detectar posibles fallas en algún proceso o producto, eso habla bien de su organización interna para mantener su cartera de clientes.

La empresa posee un departamento dedicado a la innovación, lo que le permite estar cerca de las nuevas tendencias y tecnologías.

Por último, la empresa expresa activo interés por las personas que la integran, dedicando a sus valores primordiales el respeto, el desarrollo personal y profesional, entre otros.

Oportunidades:

Se evalúa en el contexto una alta demanda de cartón para producir cajas, debido al crecimiento del comercio digital. Esto presenta una gran oportunidad, ya que orientando los procesos y haciendo mínimos cambios en el área productiva, puede existir una nueva demanda que cubrir. (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2019)

Los avances en tecnología como la mencionada del láser para la producción presentan un atractivo para la reducción de costos y mejora en el producto terminado.

Debilidades:

La empresa hoy posee áreas abocadas a producción en muchas de sus formas, tiene infraestructura para producir, posee una gran cantidad de empleados con diferentes talentos, pero no tiene un área que haga investigación de mercado. No existen análisis ni consultoras externas que estén proveyendo a la empresa de información acerca de los cambios en la demanda, ni posibles productos próximos a aparecer que puedan ser más viables que los que la empresa ya tiene. Todo esto determina una debilidad ya que la información dentro de la empresa no es prioridad, y puede repercutir negativamente en el corto plazo.

Amenazas:

El contexto país hoy determina que la empresa Ledesma no es la principal productora de papel, ni la que mayor capacidad instalada posee. Esto representa un problema porque las empresas del sector con mayor capital e inversión pueden producir mayores cantidades de productos a menor costo. Además, la demanda de papel propiamente dicha, está en caída, lo cual indica que cada vez habrá menos gente que requiera estos productos. (Dirección Nacional de Desarrollo Foresto Industrial, 2022)

Por otro lado, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores extranjeros está activa por las nuevas regulaciones de importación, lo que representa un problema para los productores nacionales como Ledesma.

Estos factores presentan una amplia posibilidad de mejoras por ejemplo analizando que si existe una gran demanda de cartón en el mercado y la empresa posee interés y estudio de las nuevas tecnologías, se podría apuntar a modificar el proceso productivo para aumentar la rentabilidad.

También se podría buscar neutralizar la amenaza de nuevos competidores con una estrategia de penetración de mercado, ya que la empresa está en constante contacto con sus clientes buscando la diferenciación y satisfacción de los mismos.

Por otro lado, no se debería descuidar la falta de análisis en el mercado nacional ni vecinos, es por eso que además de las áreas de innovación, tecnología, desarrollo organizacional y demás, se debería buscar un área que funcione activamente en orientación al análisis y estudio de los mercados.

Matriz BCG

Industria estrella: Azúcar, alcohol y jarabes. Esto es así porque actualmente es la unidad de negocio de Ledesma que posee más clientes y además según varios informes, entre ellos el de Ámbito Financiero, la industria del alcohol y bebidas afines está en alza por el consumo de la sociedad argentina actual. Cuando le toca perder, suele reinventarse con nuevos productos partiendo de las mismas bases, eso hace que la industria nunca caiga. (ÁMBITO FINANCIERO, 2023)

La idea de la industria estrella es mantener el estudio de los consumidores activo, con áreas de marketing que orienten su producción a posibles cambios en las preferencias de la sociedad para seguir penetrando el mercado de la mejor manera posible.

Industria vaca: Papel. Esto se determina así porque luego de varios análisis podemos determinar que el mercado del papel del país está cubierto y abastecido, pero no presenta grandes expectativas de crecer como tal. Se analizan variantes para cubrir otros sectores de mercado pero actualmente no se ve una alza en la demanda por factores socio culturales. Probablemente el mercado del papel haga una migración a variantes que se puedan producir con la misma maquinaria, por ejemplo: el cartón.

Industria perro: Frutas y jugos. Si bien es un mercado de consumo masivo, no presenta grandes innovaciones ni crecimientos evidentes en el último tiempo. Además, no es el principal objeto de Ledesma, sino que según estimaciones, podríamos decir que es una unidad productiva que se pudo cubrir meramente porque las condiciones de infraestructura estaban preparadas y no presenta demasiados proyectos en cartera.

Industria interrogante: Carnes y granos. Actualmente, según Infobae, el consumo de carne en el país ha enfrentado una baja histórica. En un país como Argentina con una sociedad muy cerca del consumo de carne, es extraño observar una baja tan abrupta. Si bien los precios se mantienen estables para no recibir peores caídas, no se comprende el porqué de la situación. Puede tener razones económicas generales como la crisis, o puede estar enfocado a nuevas costumbres de los consumidores que se acercan más a otras opciones vegetarianas, o al pollo que no registra la misma caída del consumo, tal vez por sus precios.

Para llevar a cabo el análisis correspondiente, se deben mencionar los principales supuestos que darán un sentido al desarrollo del trabajo y servirán como orientación o guía para emprender las mencionadas teorías.

Véase la Figura 1

Marco teórico

Para llevar a cabo el análisis correspondiente, se deben mencionar los principales supuestos que darán un sentido al desarrollo del trabajo y servirán como orientación o guía para emprender las mencionadas teorías.

Los autores (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) definen la estrategia como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. Llamamos objetivos básicos a los fines a los cuales se dirige la actividad de la empresa. Además mencionan los procedimientos como planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras, secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar, entre otras.

De acuerdo con los autores (Hornigren, Datar, & Foster, 2007) la estrategia especifica la manera en que una organización acopla sus capacidades con las oportunidades disponibles en el ámbito de mercado para lograr sus objetivos. Cuando una organización formula su estrategia debe suponer completo conocimiento de su industria.

La interesante visión del autor (Arteaga Velasquez, 2020) sostenía que el pensamiento estratégico en el ámbito militar se relaciona directamente con la necesidad de adelantarse a los desafíos futuros y a situaciones de alta complejidad. Sostiene que es necesaria la iniciativa, se requiere anticipación lo que permite la libertad de acción y ventajas que favorecen la economía de esfuerzos humanos y económicos. Se puede observar un excelente paralelismo dentro del mundo empresarial.

Por otro lado, para el autor (Hernandez Castro, 2023) la administración estratégica se define con un enfoque sistémico, abarcando a toda la organización en su conjunto, dirigiendo a todas las áreas a gestionar acciones a la consecución de los objetivos organizacionales. Recalca la importancia de hacer partícipe a todas las personas trabajadoras de una organización, para

que todas las áreas funcionales lleven a cabo sus propias acciones acompañando el plan de mayor escala.

La autora (Carmona - De Rios, 2018) expresa que las estrategias son efectivamente un pilar fundamental para saber cómo las empresas logran competir eficientemente en los mercados. Toma también el análisis de los autores (Hernández, Cardona, & Del Rio, 2017) y expresa que identificando e implementando la estrategia bajo el enfoque de dirección estratégica, que está compuesta por un cúmulo de enfoques u opciones, se pueden alcanzar las metas y objetivos de la organización.

El análisis de los autores (Thompson & Strickland, 2012) gira alrededor de la estrategia como un: hacia donde se quiere ir y cómo se quiere llegar. Definen a la estrategia con competir de manera diferente, hacer lo que los competidores no hacen, o mejor, hacer todo lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. Según estos autores, el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia posee cinco fases.

- Desarrollar una visión estratégica, misión y valores: esta apartado define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar hacia donde se dirige la empresa. Se deben vincular la visión y misión a los valores de la compañía
- Establecer objetivos: el propósito general de este punto es convertir la misión y visión en objetivos de desempeño específicos, lo ideal en este análisis es que los objetivos sean SMART (específicos, cuantificables, con un horizonte temporal, etc.)
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida: esta definición suele requerir la participación de administradores de todos los niveles, ya que implica resolver una serie de “comos” para marcar el camino ideal.

Existen distintos tipos de estrategias, el autor (Porter, 2008) podemos diferenciar tres principales que generalmente la industria tiene en cuenta para superar o enfrentar rivales.

Por un lado existe la diferenciación, buscando agregar un valor o aspecto diferencial en el producto o servicio para hacer sobresalir a la empresa, marcando una ventaja frente a los competidores.

También existe la estrategia de enfoque, que como su nombre lo indica busca poner todos sus recursos en las necesidades de un segmento de mercado en particular, ya sea con líneas de productos específicas o agrupando a los clientes por intereses, etc.

Por último existe el liderazgo en costos, que busca reducir al máximo posible los costos de la actividad para bajar el precio final del producto y así mejorar su competitividad.

- Ejecutar la estrategia: surge del plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida, cada área de la organización debe determinar actividades y acciones particulares que persigan esos objetivos de la mano de los lineamientos elegidos. Tal vez sea la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso.
- Supervisar los avances, evaluar desempeño y emprender correcciones: se dice que la estrategia debe superar las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), si luego de evaluar surgen marcadores positivos, se indica que el plan estratégico sigue un buen curso.

Habiendo mencionado los diferentes postulados de los autores mencionados, se evidencia la importancia de la planificación estratégica como herramienta para llegar a una ventaja competitiva que permita el aumento de la rentabilidad de la empresa. Los primeros pensadores clásicos de la estrategia sentaron las bases de lo que muchos otros autores sostienen hasta el día de hoy, agregando el dinamismo del entorno como factor importante a tener en cuenta para planificar. Es relevante todo el análisis macro y micro para retomar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para establecer los objetivos correctos y la forma de lograrlos englobando a toda la unidad de negocio seleccionada, en este caso el papel dentro de la empresa Ledesma. Se tomará el análisis de los autores (Thompson & Strickland, 2012) para llevar a cabo la planificación, ya que establece pasos claros y alineados con el análisis previamente llevado a cabo, abarcando a toda la unidad en conjunto.

Diagnóstico y Discusión

El mundo de los negocios no es fácil, la dinámica de la actualidad se mueve cada vez más instantáneamente. La globalización, los nuevos sistemas de comunicación y las nuevas tecnologías llegaron para quedarse. El mercado rige nuevas reglas constantemente y las empresas que no pueden seguir el ritmo necesario se ven rápidamente corridas a un lado.

Luego de analizar los factores que afectan a la industria a la que pertenece la empresa en el país, se llega a la conclusión de varios puntos. En un primer lugar, la situación política es de incertidumbre en la que no se sabe con exactitud cuál será el próximo paso o qué apoyo tendrá de los partidos existentes en las diferentes cámaras. Se podría decir que el aspecto económico tiene buenas expectativas pero tampoco sería certezas de nada, según los datos expuestos en el análisis, la inflación y otros índices relativos a precios parecerían tener proyección de bajar en el mediano plazo. Los términos legales probablemente acompañen el panorama político, también con incertidumbres pero buenos panoramas al menos de importación e inversión para las empresas. Los factores socioculturales y ecológicos apuntan a nuevas costumbres, menos tendencia al consumo irresponsable, una sociedad preocupada por cuidar el medioambiente, haciéndoselo saber a las empresas, consumiendo bienes o servicios que acompañen esta forma de pensar sustentable.

La empresa Ledesma posee múltiples unidades de negocios antes mencionadas, la integración vertical le permite hacer frente a todas ellas, teniendo bases en distintos puntos del país. La unidad analizada es el papel, que hoy cumple un rol activo en la industria a la que pertenece. Bajo este análisis, podemos observar que frente al endeudamiento que posee la empresa, actualmente valuado 60% en dólares, en una suma de 18.883.919 millones de pesos en moneda de 2023; la necesidad de aumentar su rentabilidad existe. Es por eso que se analiza y se plantea orientar la planificación estratégica a aumentar la rentabilidad obtenida por las ventas: recurriendo a una diversificación del mercado con implementación de nuevos productos, principalmente el cartón corrugado, para ampliar la cartera de clientes y penetrar en nuevos mercados nacionales e internacionales.

Esta proyección se basa en el caso de éxito mencionado al comienzo de este reporte, el mercado español del cartón. Este mercado atravesó un amesetado crecimiento en los últimos diez años, intensificado por la pandemia de SARS-COVID-2 que produjo algunas pérdidas para las empresas dedicadas a producir este bien. La salida e impulso de crecimiento de las mismas surgió a partir de nuevas tendencias en el consumo, como fue el conocido comercio electrónico.

Las empresas siguieron produciendo cartón orientando su producción, con pocos cambios en la maquinaria, hacia el cartón corrugado, el principal insumo de packaging de las empresas que comercializaban.

Es por eso que la planificación estratégica se plantea en base a haber detectado un producto que no difiera demasiado de la producción existente, el marketing necesario para ponerla en juego en el mercado, y sobre todo el énfasis interno en la satisfacción, la motivación laboral y la reducción de costos operativos variables que puedan surgir de la misma.

Este proyecto será de mucho valor para la empresa, ya que además de poder implementar un nuevo producto que verá crecer las ventas y sus ingresos, además aportará valor intangible para la cultura de trabajo que posee la empresa, empujando así a todo su equipo a los mismos objetivos, con recompensas tanto internas como externas. Además se tendrá en cuenta la incorporación de Softwares dedicados al área productiva para poder emprender mejores soluciones a la hora de producir, sosteniendo que será una ventaja en cuanto a los costos finales de producción, como antes se mencionaba, siempre con el objetivo en mente de disminuirlos.

Plan de implementación

Presentación de la propuesta

Se busca que través de la planificación estratégica, planteando objetivos, plan de acción, con el apoyo de todos los niveles de la organización, la empresa aumente su rentabilidad implementando nuevos productos en el mercado, ayudando así la reducción de su deuda pendiente.

La planificación estratégica que se llevará a cabo tendrá objetivos generales y específicos que servirán de guía para las áreas involucradas. Será necesaria la toma de decisiones efectiva y establecimiento de un curso de acción. Con esta planificación se buscará potenciar los aspectos positivos de la organización y neutralizar los negativos, ayudándose de las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno.

Se buscará aumentar la rentabilidad obtenida en un 25% en relación al último ejercicio económico de la empresa Ledesma en su unidad de negocios de papel, durante el período 2024-2027. Se propone una planificación estratégica que estará conformada por revisar sus procedimientos, la capacitación de recursos humanos, implementar nuevos productos en cartera aprovechando las oportunidades del mercado, y abrir sus horizontes a los países vecinos para aumentar sus ventas, entre otros.

- Misión: ofrecer la mejor relación precio-calidad-servicio en el mercado argentino asegurando la mejora continua de sus operaciones y estándares de seguridad, calidad y productividad comparables con los internacionales
- Visión: ser la empresa líder en el mercado argentino gracias a la preferencia de clientes, utilidades para accionistas y desarrollo de colaboradores.
- Valores: Ética, personas, desarrollo personal y profesional, eficiencia, calidad, servicio al cliente, trabajo en equipo, cooperación, etc.

Objetivos

General: Aumentar la rentabilidad en un 25%, con relación al último ejercicio económico de la empresa Ledesma en la unidad de negocio del papel para el primer trimestre de 2027 a través de la planificación estratégica.

El porcentaje antes mencionado es un desafío viable para la empresa, ya que el último año ha presentado un crecimiento en su rentabilidad y una reducción de la deuda presentada. Ledesma posee capital humano y material para enfrentar cambios en su estructura, distintos proyectos en las áreas de marketing y ventas, como así también en producción. El aumento de la rentabilidad planteado ayudará a Ledesma a saldar su deuda en menor tiempo.

Para justificar este aumento de la rentabilidad mencionada en la unidad de negocios, de acuerdo a la información brindada por el análisis financiero-económico de la empresa al 31 de Mayo del 2023

ROE 2024: $\text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto} \times 100 = 24\%$

ROE 2023: $\text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto} \times 100 = 16,47\%$

Endeudamiento 2024: 0,55

Endeudamiento 2023: 0,62

(Comisión Nacional de Valores, 2024)

Se verifica que del año 2023 al 2024 hubo un aumento de la rentabilidad alrededor del 7% y una disminución en el endeudamiento, indicado por los EECC presentados en la Comisión Nacional de Valores.

Objetivos específicos

- Incrementar en un 15% los ingresos por venta mediante la venta de cartón corrugado especialmente utilizado para el packaging para Diciembre de 2025.

El cartón corrugado posee el mismo proceso productivo inicial que el papel, el cambio se dará enfocado en abarcar un sector de mercado que hoy es de interés productivo y social. El crecimiento del comercio electrónico y la necesidad de empaquetar los productos en cajas de cartón es el puntapié inicial para pensar en este cambio para aumentar los ingresos.

- Aumentar la productividad de los empleados en un 20% para el fin del 2026, mediante capacitaciones en producción, motivación organizacional y un sistema de premios por eficiencia.

Contar con el apoyo y dedicación de la fuerza laboral es clave para mejorar la eficiencia de los procesos, dedicarse a nuevos productos implica capacitarse y entender la necesidad de los nuevos protocolos. Es por eso que se buscará mantener la motivación y desempeño de los colaboradores en los mejores términos posibles, a partir de inclusión en las decisiones, capacitaciones, jornadas de descanso, etc.

- Reducir en un 20% el costo operativo utilizando nuevas tecnologías de inteligencia artificial para el desarrollo de los nuevos productos para finales de 2027.

Teniendo en cuenta los avances producidos por la inteligencia artificial y la necesidad de adaptarse constantemente a estos factores, se considera importante poder adoptar nuevas metodologías de trabajo que permitan reducir los costos operativos para generar mejores márgenes de ganancias.

Alcance

- Alcance de contenido

El método de planificación estratégica fue decidido porque abarcará la empresa en su conjunto, todas las áreas deben acompañar los objetivos para tener éxito. El incremento de las ventas, la mejora en la rentabilidad y eficiencia deben tener como partícipes necesarios al área de producción, marketing, recursos humanos, etc.

- Alcance temporal

El alcance temporal de la planificación es a tres años desde su comienzo, abarcando los períodos de 2024 hasta 2027 inclusive, teniendo en cuenta que el ejercicio para la Empresa Ledesma cierra el 31 de Mayo de cada año.

- Alcance geográfico:

La planificación será aplicada en la empresa Ledesma, teniendo base en la papelera Castinver ubicada en la provincia de San Luis.

Estrategias utilizadas:

- Estrategia de crecimiento:

Se implementará una estrategia de diversificación para llevar al mercado nuevos productos para la empresa, como así también penetrar el mercado con los productos ya existentes. Lo relevante de tener una estrategia de estas características es que necesita ayuda de las áreas de marketing y ventas para conocer mejor a los consumidores y estar a la altura de lo que el mercado requiere.

- Estrategia competitiva:

La estrategia de liderazgo en costos llevará a la empresa a cumplir sus objetivos relacionados con la rentabilidad y mejora en la eficiencia. Será necesario optimizar los recursos y aportar nuevas tecnologías de valor para mejorar los procesos para presentar productos similares a la competencia pero con menores costos.

Planes de acción:

Programa 1: Marketing orientado al cliente

- Objetivo del programa:

Incrementar en un 15% los ingresos por venta mediante la venta de cartón corrugado especialmente utilizado para el packaging para Diciembre de 2025.

- Indicadores:

Incremento de facturación anual = $\frac{\text{Facturación del año en curso (2025)} - \text{Facturación del año anterior (2024)}}{\text{Facturación del año anterior}} \times 100 = \text{porcentaje obtenido}$

Cuota de mercado relativa = $\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}} \times 100 = \text{porcentaje obtenido}$

- Fundamentación del programa:

Es necesario realizar estrategias de marketing para posicionar el nuevo producto en el mercado, generar campañas mediante publicidad en la vía pública, interacciones con grandes empresas del comercio electrónico como Mercado Libre, Amazon, etc. Es importante recalcar que la empresa Ledesma tiene mucha trayectoria que será de gran ayuda para acceder a nuevas alianzas comerciales que le permitan poner su nuevo producto en el mercado; es importante que

correctas acciones de marketing que sigan con la misión, visión y valores de la empresa faciliten esta transición.

- *Actividades o acciones:*

Será necesaria la contratación de un especialista como Project Manager para llevar a cabo las acciones principales, liderando un equipo con las mejores capacidades humanas posibles.

- 1) Project Manager: debe tener habilidades humanas para guiar un grupo hacia objetivos pautados, conocimientos en campañas de marketing, conocimientos en bases de datos, análisis de métricas de publicidad.

Se deberá invertir en capacitaciones en publicidad corporativa, esto implica apuntar a educar a los colaboradores en amplio conocimiento de plataformas como Excel, Notion, Google Ads, Meta Ads, y otras plataformas afines. También se deberá invertir en capacitación de presentación de datos y análisis para la toma de decisiones.

Luego de contratar el perfil antes mencionado, deberá incorporarse al equipo de Marketing y ventas para poder enumerar las siguientes acciones: conocimiento de la competencia del cartón en el mercado, principales competidores, encuestas a los consumidores de e-commerce, y generar informes sobre eso. Sobre todo el Project Manager es quien debe guiar al equipo en esas principales acciones.

Por otro lado, luego de la capacitación en publicidad corporativa, con ayuda de un diseñador gráfico de la empresa, se debe analizar la publicidad existente relacionada al nuevo producto, evaluar las métricas disponibles en diferentes redes sociales, y hacer contactos puntuales con gerentes corporativos de las empresas de interés como Mercado Libre y Amazon, a través de plataformas como LinkedIn o Computrabajo.

- *Responsable:*

Encargado de administración, Área de Marketing y Ventas, Dirección de Unidad de Papel.

- *Plazo:*

12 meses (de Julio 2024 a Julio 2025)

Tabla 1: Programa 1

Programa 1: <i>Marketing orientado al cliente</i>					
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos materiales	Recursos económicos
	07/24	08/24			
Contratación de Project Manager	07/24	08/24	CEO		Sueldo full-time estimado inicial: 800.000

Realizar capacitaciones en publicidad corporativa	07/24	08/24	Gerente de Marketing	Sala de reuniones	Costo de la capacitación completa: \$200.000
Implementación de encuestas a consumidores y grandes empresas	09/24	12/24	Especialista en publicidad		Aproximadamente 50 horas extras de personal: \$350.000
Análisis de publicidad existente en el sector	09/24	12/24	Especialista en publicidad		-
Organizar reuniones corporativas con líderes de las empresas de e-commerce	12/24	03/25	Especialista en publicidad		Salas de reuniones y agasajos: \$1.000.000
Implementación de campañas de publicidad a nivel país	04/25	12/26	Especialista en publicidad / Project Manager		\$1.350.000

Fuente: Elaboración Propia

Programa 2: Motivación interna

- *Objetivo del programa 2:*

Aumentar la productividad de los empleados en un 20% para el fin del 2026, mediante capacitaciones en producción, motivación organizacional y un sistema de solución de problemas eficiente.

- *Indicadores:*

Cantidad de unidades producidas en 2026 - Cantidad de unidades producidas en 2025 /
Cantidad de unidades producidas en 2025 x 100

- *Fundamentación del programa:*

Se considera de alta importancia poder trabajar en la motivación interna mediante sistema de premios, jornadas de home office, beneficios en comercios amigos, y otros programas que favorezcan la pertenencia a la empresa y la dedicación a los objetivos. Un equipo dedicado y contento se presume mucho más eficiente, y eso también reduce la rotación laboral.

- *Actividades o acciones:*

Se requerirá contratar a una persona especializada en motivación, esta persona debe cumplir con el perfil proactivo, buen manejo de grupos, debe estar orientado a cumplir resultados y proponer nuevas ideas para mantener el equipo unido y motivado.

Deberá realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral y evaluar un plan de seguimiento y motivación para los colaboradores de las áreas productiva, marketing y ventas, y distribución de la unidad de negocios papel. El diagnóstico debe ser hecho en base a encuestas, charlas, y encuentros con el personal. Esto debe estar orientado necesariamente a conocer al personal, saber bajo qué factores se encuentra motivado, qué factores estresores existen en la organización y establecer al menos 5 soluciones o complementos para ello.

Luego de haber analizado y haber hecho un diagnóstico de la situación, se debe capacitar al personal en la logística interna de producción, la importancia de la motivación laboral, el por qué es importante trabajar en equipo y qué implica eso, y sobre todo capacitarse en la planificación estratégica general que se está llevando a cabo a mayor escala.

Luego de haber capacitado al personal y analizado la satisfacción laboral, se establecerá un protocolo de solución de problemas eficiente para futuras situaciones.

- *Responsable:*

Gerente de Recursos Humanos, CEO

- *Plazo:*

3 meses para la contratación, 12 meses para incorporación y ajuste del proyecto

Tabla 2: Programa 2

Programa 2: <i>Motivación interna</i>					
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos materiales	Recursos económicos
Contratación de personal necesario	07/24	10/24	Gerente de Recursos Humanos	Sala de reuniones	Sueldo full time: \$800.000
Elaboración de encuestas de satisfacción e implementación	11/24	12/26	Personal contratado de recursos humanos	Manual de control de procesos	Al menos 50 horas extras: \$350.000
Capacitaciones en motivación, logística interna, planificación estratégica	3/25	8/25	Gerente de RRHH, Personal contratado	Software de análisis de producción	Capacitadores e información: \$1.000.000

Establecer 5 soluciones prácticas para los problemas encontrados	12/24	3/25	Gerente de RRHH, Personal contratado	-	-
Creación de protocolo de solución de problemas	9/25	12/25	Gerente de RRHH, Equipo de RRHH	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Programa 3: Innovación para liderar en costos

- *Objetivo del programa 3:*

Reducir en un 20% el costo operativo utilizando nuevas tecnologías de inteligencia artificial para el desarrollo de los nuevos productos para finales de 2027.

- *Indicadores:*

$\text{Costos variables último año} - \text{costos variables año anterior} / \text{costos variables año anterior} \times 100 = \text{variación de los costos variables}$

- *Fundamentación del programa:*

La incorporación de tecnologías de punta en el área productiva implica capacitación, comprensión e implementación de nuevos procesos, si bien al principio es una tarea compleja se sabe que la tecnología ayuda a las empresas a mejorar su productividad. Un área de producción con maquinaria de última tecnología podría ser el diferencial del producto que haga frente a la competencia.

- *Actividades o acciones:*

Contratar un software dedicado a la optimización de los procesos y búsqueda de errores automáticos en el proceso productivo. Este programa estará bajo la supervisión del gerente de producción, el cual se encargará de subsanar aquellos procesos que necesiten asistencia y estén reportados con altas tasas de errores, esto permitirá mejorar la productividad y sólo invertir energía y tiempo en aquellos procesos que lo requieran realmente.

Es importante capacitar al personal en esta nueva tecnología e inteligencia artificial para que acompañen el progreso y comprendan la importancia de esta incorporación.

- *Responsable:*

Gerente de producción

- *Plazo:*

18 meses

Tabla 3: Programa 3

Programa 3: <i>Innovación para liderar en costos</i>					
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos materiales	Recursos económicos
Comprar el software analizado	8/24	9/24	Gerente de Producción, Área de innovación y Tecnología	Computadora con tecnología gamer para soportar el programa	Software: \$1.500.000 Computadora \$1.200.000
Capacitar a los empleados en inteligencia artificial y nuevas tecnologías	10/24	12/24	Gerente de producción, especialista en sistemas	Sala de reuniones	Horas extras, aprox. 100: \$800.000
Reuniones semanales para obtener feedback	1/25	3/25	Gerente de producción	Sala de reuniones, proyector	-
Implementar planes de acción para disminuir la cantidad de errores	4/25	12/26	Gerente de Producción	-	Mantenimiento de software y planes: \$1.750.000

Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt refiere a los diferentes planes dentro de cada objetivo, la idea es observar visualmente cómo se superpondrán los distintos pasos a seguir para llegar al objetivo general. La contratación de personal relativa a los dos primeros objetivos, sumado a la contratación del software para el área de producción, pueden y deben ser lo primero a desarrollar para establecer un rumbo a seguir. Luego, cada plan posee sus distintas prioridades y horizontes temporales. Lo más relevante a destacar es lo que perdurará a lo largo de todo el desarrollo del plan como las encuestas y campañas publicitarias, ya que su continuación será necesaria para finalmente lograr los objetivos en rentabilidad, productividad y bajos costos.

Tabla 4: Diagrama de Gantt. Ver anexo 2

Análisis Financiero

Presupuesto:

Tabla 5: Presupuestos

Programa	Costo
Programa 1	\$3.700.000
Programa 2	\$2.150.000
Programa 3	\$5.250.000
Total	11.100.000

Flujo de Fondos:

Tabla 6: Flujo de fondos

Año	Flujo de fondos
0	\$-11.100.000
1	-\$ 3.555.828,51
2	\$ 8.451.958,97
3	\$ 21.602.063,16

Ver en anexo 3 y 4 Cash Flow y Estado de Resultados

VAN y TIR:

Tabla 7: VAN y TIR

<i>VAN</i>	<i>TIR</i>
------------	------------

\$ 16.349.343,88	100%
------------------	------

El valor actual neto determina si los flujos proyectados que se generan de un proyecto, menos la inversión que se estima para el mismo, es un resultado rentable o no. El VAN debe ser positivo para tener en cuenta un proyecto, ya que no se puede tener en cuenta una rentabilidad negativa.

Por otro lado, la TIR, siendo la tasa interna de retorno de un proyecto, calcula en base a una tasa k , un porcentaje de retorno del mismo.

El VAN del proyecto es de \$16.349.343,88, al ser mayor a 0 indica rentabilidad; por otro lado la TIR es de 100%, que supera la tasa referencia de mercado “ k ” tomada (70%)

El ROI, o retorno de la inversión, es de 334%, lo que deja en evidencia una viabilidad y beneficio para la organización.

Conclusiones y recomendaciones

La incertidumbre, el contexto interno, externo y sus cambios; todo influye en las empresas y sus formaciones. El análisis de las rentabilidades no es el único como era en las épocas anteriores, hoy en día se valoran las culturas, valores, liderazgos, y más aspectos que hacen a la parte intangible de las organizaciones.

El desafío actual presentado por el caso ha sido cómo mejorar la rentabilidad en el presente de la empresa, qué acciones llevar a cabo para ello y cómo todo eso influiría a la par en la parte interna. Es de recalcar que sin un acompañamiento de la organización en su conjunto, nada sería posible, tal cual fue expuesto en el presente reporte.

La planificación estratégica llevada a cabo en el mismo, indica cómo los objetivos pueden guiarse por distintos recursos humanos y materiales hacia un fin común, en este caso, aumentar la rentabilidad en un 25% en relación al último año de actividad. Todo esto de la mano de implementar un nuevo producto y dar el salto en diferenciación y penetración de mercado que ayudarían al mismo. El enfoque de los mismos fue alrededor de la reestructuración de los procesos internos y la investigación de mercado y publicidad.

El primer plan fue propuesto en base a marketing orientado hacia el cliente. La idea es incrementar en un 15% los ingresos por venta mediante la implementación del cartón corrugado como producto. Esto tiene un fuerte sustento en el análisis propuesto acerca del mercado español del papel, donde el cartón corrugado cobró gran protagonismo, además de un fuerte empujón del marketing y la publicidad, donde la capacitación de los colaboradores sería un factor clave.

En un segundo momento, se propone aumentar la productividad de los colaboradores en un 20% para 2026, siendo necesario el impulso de los mismos con capacitaciones, motivación y un nuevo sistema de solución de problemas. Esto se enfocó en base a el trabajo en equipo, la importancia de la motivación en los grupos de trabajo y la capacitación constante, sosteniendo nuevamente la importancia del recurso humano en la organización.

Por último, apuntando al crecimiento e innovación tecnológica, se propuso la compra de un software para el área productiva que representará un cambio positivo a nivel de errores, proyección de unidades producidas y reducción notable de los costos variables de la producción. Nuevamente, los colaboradores deberán recibir capacitaciones, comprender la necesidad de los cambios y trabajar como equipo para llegar a los mejores resultados posibles, de la mano del primer y segundo plan en conjunto.

La creación de valor que propone la planificación estratégica llevada a cabo, sostiene la participación de la dirigencia, los colaboradores, la cultura organizacional como premisa, y la tecnología e innovación como factores clave para ser una organización diferente y que apunta a la excelencia.

Los programas a implementar arrojaron resultados positivos, que nos indican que además del valor interno, también representan rentabilidad positiva para aquellas inversiones pendientes a realizar.

Se estima el Valor Actual Neto de la propuesta es de \$16.349.343,88 (mayor que cero), su tasa de comparación o costo de oportunidad (70%) es inferior a la TIR (100%). Además promete un beneficio de 334,07% sobre la inversión realizada, todo esto indicaría favorablemente la viabilidad del proyecto.

Finalmente, la planificación estratégica se sostiene como instrumento principal para analizar, planificar y controlar los supuestos mencionados que llevarían a cabo a la empresa a recibir ganancias y mejorar su rentabilidad.

La compañía se encuentra en crecimiento y en un contexto de cambios. Se detallan a continuación recomendaciones:

- Se recomienda seguir estudiando y analizando la comunicación organizacional, la importancia de conocer a su equipo y apuntar al crecimiento individual para llegar a la excelencia grupal.
- Innovación y desarrollo: En un contexto con tecnologías incipientes, es importante capacitarse constantemente y entender la importancia de las nuevas tecnologías en los procesos primarios y secundarios de la empresa.
- La importancia de Ledesma como empresa nacional en arraigarse a su cultura y ser pionera en el rubro como mejor lugar para trabajar en el país.

Bibliografía

- Gonzalez Fabregas, A., & Marin Ruz, P. (2022). *Qué rol juega el e-commerce en el sector del cartón*. The Packaging Cluster.
- INDEC. (Marzo de 2024). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_24D278E3E48E.pdf
- INDEC. (Abril de 2023). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_04_24A17C22155E.pdf
- INDEC. (Mayo de 2024). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_24F87CFE2258.pdf
- Interempresas. (Diciembre de 2021). *Interempresas*. Obtenido de Interempresas Media : <https://www.interempresas.net/Envase/Articulos/374327-La-tecnologia-laser-esta-revolucionando-la-industria-del-papel-y-el-embalaje.html>
- Ministerio de Economía. (Mayo de 2024). Obtenido de Argentina.GOB.AR: <https://www.argentina.gob.ar/economia/energia/permer/en-camino-la-transicion-energetica>
- Fundación Vida Silvestre. (Mayo de 2024). Obtenido de <https://www.vidasilvestre.org.ar/?18440/Al-da-de-hoy-la-humanidad-ya-utiliz-el-presupuesto-ecologico-previsto-para-todo-el-ao#:~:text=Argentina%20ocupa%20el%20puesto%2027,en%20sectores%20de%20fuerte%20consumo>
- Ministerio de Justicia. (2024). Obtenido de Argentina.GOB.ar: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/25552/actualizacion>
- Ambito Financiero. (27 de Diciembre de 2023). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/edicion-impresa/oficializan-el-fin-del-sira-hoy-no-habra-licencias-no-automaticas-importaciones-n5908095>
- Dirección Nacional de Desarrollo Foresto Industrial. (Julio de 2022). Obtenido de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/desarrollo-foresto-industrial/foresto-industria/_archivos//000001_Informes%20Anuales%20de%20la%20Industria/000002_2020/002020_Relevamiento%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Celulosa%20y%20el%20Papel%202020.pdf
- INDEC. (2022). *Encuesta Nacional a Grandes Empresas*.
- Ledesma . (2024). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2019). *Agro | Papel y Cartón*.
- CANVA. (2023). *Matriz BCG*. Obtenido de CANVA: <https://www.canva.com/design/DAGDGraPBpk/RvKfgl52m1unLfhRALnBnA/edit>
- Koontz, Weihrich, & Cannice. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Horngren, Datar, & Foster. (2007). *Contabilidad de Costos*. Ciudad de México: Person Prentice Hall.
- Arteaga Velasquez. (2020). *El pensamiento estratégico: Una habilidad para anticiparse al futuro*. Chile: Andros Impresores.

- Hernandez Castro. (2023). *El pensamiento estratégico: Una perspectiva filosófica en la organización*. San José, Costa Rica.
- Thompson, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. Mc Graw Hill.
- Carmona - De Rios. (2018). *Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones*. México: Universidad Autónoma de Baja California.
- Comisión Nacional de Valores. (2024). *Comisión Nacional de Valores*. Obtenido de <https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/3b77f77c-c6b8-4014-926c-6d3764535679>

Anexos

Anexo 1:



(CANVA, 2023)

Anexo 2:

[illegible]

Anexo 3: Cash Flow anual proyectado para Ledesma

Anexo 4: Estado de Resultados

	AÑO 0	AÑO 2024 (147%)	AÑO 2025 (150%)	AÑO 2026 (126,5)
INGRESOS				
Por Venta de Mercadería		\$ 1.194.198,02	\$ 14.567.343,00	\$ 25.609.572,53
Otros Ingresos		\$ 549.000,00	\$ 954.095,00	\$ 1.345.000,00
Plan de acción 1		\$ 243.815,43	\$ 5.456.343,00	\$ 9.674.325,00
Plan de acción 2		\$ 68.417,59	\$ 245.672,00	\$ 465.780,00
Plan de acción 3		\$ 0,00	\$ 400.480,80	\$ 528.765,80
TOTAL DE INGRESOS		\$ 2.055.431,04	\$ 21.623.933,80	\$ 37.623.443,33
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida		\$ 550.824,84	\$ 840.345,00	\$ 435.000,00
Gastos de Comercialización		\$ 356.517,87	\$ 510.000,00	\$ 642.600,00
Gastos de Infraestructura		\$ 0,00	\$ 150.000,00	\$ 180.900,00
Gastos Administrativos		\$ 1.302.173,42	\$ 1.950.575,00	\$ 800.000,00
Otros Egresos		\$ 398.066,01	\$ 645.000,00	\$ 956.000,00
Plan de acción 1		\$ 1.714.171,74	\$ 1.800.000,00	\$ 0,00
Plan de acción 2		\$ 782.448,49	\$ 1.350.000,00	\$ 0,00
Plan de acción 3		\$ 2.421.734,06	\$ 1.375.000,00	\$ 1.375.000,00
Inversión	-\$ 11.100.000,00			
TOTAL DE EGRESOS		\$ 7.525.936,44	\$ 8.620.920,00	\$ 4.389.500,00
UTILIDAD BRUTA		-\$ 5.470.505,40	\$ 13.003.013,80	\$ 33.233.943,33
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		-\$ 1.914.676,89	\$ 4.551.054,83	\$ 11.631.880,17
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN		-\$ 3.555.828,51	\$ 8.451.958,97	\$ 21.602.063,16